



**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ФАКУЛТЕТ ЗА ОБРАЗОВНИ НАУКИ**

ИГОР ДЕЛОВ

ТЕМА:

**„МЕНАЦИРАЊЕ СО ОБРАЗОВНИ ИНСТИТУЦИИ, СО ПОСЕБЕН
АКЦЕНТ НА ОСНОВНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО ИСТОЧНИОТ ПЛАНСКИ
РЕГИОН“**

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Штип, Септември, 2012 година

Комисија за оценка и одбрана

Член: Проф. др. Снежана Мирасчиева - претседател
Факултет за образовни науки - Штип

Член: Проф. др. Кирил Цацков - член
Факултет за образовни науки - Штип

Член: Проф. др. Владо Петровски - ментор
Факултет за образовни науки - Штип

Научна област: Менаџмент во образованието и образовна политика

Датум на одбрана: _____

Датум на промоција: _____

ИГОР ДЕЛОВ

**„МЕНАЦИРАЊЕ СО ОБРАЗОВНИ ИНСТИТУЦИИ, СО ПОСЕБЕН
АКЦЕНТ НА ОСНОВНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО ИСТОЧНИОТ ПЛАНСКИ
РЕГИОН”**

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ” – ШТИП

Го посветувам овој магистерски труд на мојата фамилија заради целосната поддршка, на мојата сестра која постојано ми даваше поткрепа и мотивација.

Би сакал да изразам голема Благодарност до мојот ментор и до професорите на Факултетот за образовни науки кои беа вклучени во мојот личен развој и едукација, воведувајќи ме во сферата на науката и воопшто во научно-истражувачката работа.

**Рецензии и објавени трудови произлезени од истражувањето ,
печатени во домашни или странски списанија или реферати и
презентации од научни собири**

СОДРЖИНА

1. Краток извадок/Клучни зборови	8
2. Title/Abstract/Keywords	9
3. Вовед/Intoduction	10

I ДЕЛ

Теоретски дел

1. Менаџмент-појава, историја и дефиниција	15
1.1. Менаџер	19
1.2. Менаџмент како професија	22
2. Функции на менаџментот	22
2.1. Планирање	23
2.2. Организирање	25
2.3. Водење	27
2.4. Координирање	27
2.5. Мотивирање	28
2.6. Контролирање	29
2.7. Комуникација	30
3. Личноста на менаџерот	31
4. Одговорностите на менаџерот	35
4.1. Ефектот на одговорност на менаџерот врз вработените ...	35
5. Видови на менаџмент	36
5.1. Системски менаџмент	36
5.2. Ситуационен менаџмент	37
5.3. Стратегиски менаџмент	37
6. Принципи на менаџментот	37
7. Стили на менаџирање	38
8. Образование-појава, историја, дефиниција	45
9. Технологија во образованието	47

9.1. Образовните менаџери и употреба на технологијата.....	49
10. Децентрализацијата во образованието.....	51
11. Развој на економиката во образованието	54
11.1. Финансирањето на образовните институции.....	56
12. Организациони одлуки и култура.....	60
13. Теорија на организацијата во образованието.....	62
13.1. Организација на предучилишното образование	64
13.2. Организација на основното образование	64
13.3. Организација на средното образование	67
13.4. Организација на високото образование.....	69
14. Менаџмент со образовните институции.....	72
15. Менаџерот во образованието	75
16. Менаџмент со основните училишта	79
16.1. Училишен одбор	79
16.2. Директор на основното училиште (Менаџер)	81
16.3. Наставнички совет.....	83
16.4. Одделенски совет.....	84
16.5. Совет на предметни наставници	84
16.6. Одделенски раководител.....	85
16.7. Стручни активи	85
16.8. Совет на родители	86

II ДЕЛ

МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ

1. Предмет на истражување	88
2. Цел на истражување	88
3. Карактер на истражување.....	88
4. Задачи на истражување	89
5. Хипотези	89
6. Варијабли на истражувањето	91

7. Методи, техники и инструменти на истражување	91
8. Примерок на истражување	92
9. Статистичка обработка на податоци	94

III ДЕЛ

АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Резултати и анализа на анкетниот прашалник наменет за вработените и директорите/менаџерите	96
2. Резултати и анализа од готов документ, анализа на документацијата	161

IV ДЕЛ

ЗАКЛУЧНИ СОЗНАНИЈА

1. Заклучок	173
2. Користена литература / References	182

1. КРАТОК ИЗВАДОК

Директорот/менаџерот во образовните институции треба да поседува квалитет и способност, со тоа и успешно треба да ја инвестира својата енергија како водач во луѓето и тимовите, успешно реализирајќи ги јасно зацртаните задачи, а кое треба да обезбеди: Професионално водство со институцијата, јасна визија и цел, применување на демократскиот и партиципативниот стил на менаџирање, заради донесување на правилни одлуки, наставна атмосфера во која ќе се реализира наставата, така што таа ќе ги поттикнува учениците и соработниците. Со тоа тие ќе бидат мотивирани за учење едни од други, за примена на тимска работа, наставниците треба да имаат добро дидактичко и методиско, комуникациско и организационо знаење, каде ги познаваат и почитуваат индивидуалните карактеристики на учениците, а потоа ги оспособуваат истите за доживотно учење, свесни за потребата од личен и професионален развој и каде што знаат да користат информациски-комуникациски технологии во наставата и во својот професионален развој, исто така, менаџерот во образовната институција воспоставува високи очекувања кога се во прашање резултатите и постигнувањата на вработените, потоа во наставата која претставува интелектуален предизвик, како за вработените, така и за учениците, а кое е подеднакво важно и во тој контекст организира и реализира различни форми на професионално усовршување.

КЛУЧНИ ЗБОРОВИ:

**ЕФЕКТИВНОСТ, СПОСОБНОСТ, САМОДОВЕРБА, АМБИЦИОЗНОСТ,
ВИЗИОНЕРСТВО, ВОДСТВО, ТИМСТВО, ИНСПИРАЦИЈА,
ПРЕДАВАЊЕ, КУРИКУЛУМ**

2. TITLE:

MANAGEMENT WITH EDUCATIONAL INSTITUTIONS, WITH SPECIAL EMPHASIS ON PRIMARY EDUCATION IN EAST PLANNING REGION

ABSTRACT

Director/manager in educational institutions should have quality and ability, thus successfully should invest their energy as a leader in people and teams to clear successfully realized the planned tasks, which should provide: Professional guidance to the institution, clear vision and purpose of applying democratic and participatory style of management for proper decision making, learning atmosphere in which you realize the teaching so that it will encourage students and fellows that they will be motivated to learn from each other, the application of teamwork, Teachers have good didactic and metodisko, communication and organizational knowledge, where they know and respect the individual characteristics of students, and then empower them for lifelong learning, aware of the need for personal and professional development and where able to use information and communication technologies teaching and their professional development, also manager of the educational institution establishes high expectations when it comes to results and achievements of employees, then teaching that presents an intellectual challenge, both for employees and for students, and which is equally important in this context, organize and implement various forms of professional development.

KEYWORDS

EFFECTIVNESS, ABILITY, SELF-CONFIDENCE, AMBITION, VISION, LEADERSHIP, TEAMWORK, INSPIRATION, TEACHING, CURRICULUM

3. ВОВЕД

Во една држава водството со институцијата зависи од социјалните ситуации, од политичката и еколошката реалност, а успехот на менаџирање, пред се, зависи од способноста и квалитетот за ефикасно управување. Денес, образовните услуги постојано се развиваат и менуваат, а со тоа се развива и менува и дефинирањето на квалитетното образование кое подразбира и квалитетно учење и квалитетна настава, но пред се, квалитетно водство. Менаџерите имаат важна улога како водачи на промените, односно внимателното менаџирање на податоците, внимателно анализирање и донесување соодветни одлуки. Исто така, тимската работа е важна не само меѓу наставниците, туку и помеѓу наставниците и учениците, воопшто како соработници.

Менаџерите во образовните институции мора да имаат стратешки план, познавање и разбирање на секоја компонента, која води кон подобрување на образовниот систем. Употребата на технологијата во образовната институција, во која раководите, е прашање на успех во денешницата на еден успешен едукативен менаџер. Образовната технологија може да биде едноставна, која се опишува во два дела и тоа: технички и педагошки, техничката-се однесува на основањето на хардвер, софтвер, аудиовизуелни и други медиуми и функционалноста на техничките компоненти. Додека педагошката компонента се однесува на процеси и апликации на технологијата во наставата и учењето. Овие две компоненти се неопходни и се меѓусебно поврзани.

Менаџерот на училиштето ја организира и ја раководи воспитно-образовната работа, самостојно донесува одлуки, го застапува училиштето пред трети лица и е одговорен за законитоста на работата во училиштето. Образовната институција е установа од јавно значење

која влијае врз животот речиси на секој граѓанин на една држава, поради што управувањето и раководењето со неа е на дофат на многу учесници внатре и околу образовниот процес.

Еден успешен менаџер на образовна институција бара, стратешки план, каде што сите заинтересирани страни треба да се движат во конструктивна насока. Многу образовни менаџери не успеваат во оваа важна задача. Образовните менаџери имаат огромна одговорност да ја продолжат визијата на образовната институција. Според Хајдон (2007), образовниот менаџмент и денес ја промовира критичка мисла и конструктивна анализа за основните вредности кои вклучуваат цели и морална цел во образованието; индивидуалните квалитети во образовниот менаџмент, визија во образованието, училиште етнос и култура, и училиштата, воопшто, како образовни заедници.

Градењето на идентитетот како менаџер на образовната организација е истовремено и градење на угледот на институцијата со која тој раководи. Успешните менаџери комуницираат во практика 100 проценти за време на работно време –слушаат, пишуваат, зборуваат, образложуваат, читаат, презентираат, контролираат, издаваат наредби и задолженија. Потоа од начинот на кој стојат, се движат, како се поздравуваат, додека облеката која што ја носат, им испраќаат пораки до луѓето од институцијата, па и пошироко.

Познавањето на јазикот и неговата моќ во комбинација со вештините да се говори, пишува, слуша како и градењето на меѓучовечки односи, се показатели на тоа дали ние како менаџери, во образовните институции денес, ќе успееме или не.

Introduction:

In a country lead the institution depends on the social situation, political and environmental realities, and the success of management depends primarily on the ability and quality for effective management. Today educational services continue to evolve and change, thereby developing and changing the definition of quality education means quality learning and quality teaching, but above all quality leadership. Managers have an important role as leaders of change, that careful management of data, carefully analyzing and making appropriate decisions. Also teamwork is important not only among teachers but also between teachers and students in general as collaborators.

Managers of educational institutions must have a strategic plan, knowledge and understanding of each component that leads to improving the educational system. The use of technology in educational institutions which manage the issue of success today of a successful educational manager. Educational technology can be simple, which is described in two parts: technical and pedagogical, technical concerns the establishment of hardware, software, audiovisual and other media and functionality of technical components. While pedagogical component refers to the processes and applications of technology in teaching and learning. These two components are necessary and interrelated.

The manager of the school organizes and manages the educational work independently make decisions, represents the school to third parties and is responsible for the legality of the work in school. The educational institution is an institution of public importance that affect the lives of almost every citizen of a country, which management and leadership it is within the reach of many participants in and around the educational process. One success story

for the manager of an educational institution requires a strategic plan, where all stakeholders grass moving in a constructive direction. Many educational managers uspevat in this important task. Education managers have enormous responsibility to continue the vision of the educational institution. According to Haydon (2007), educational management and today promotes critical thinking and constructive analysis of the basic values that include goals and moral purpose in education, individual qualities in educational management, vision education, school ethos and culture, and schools at all educational communities as .

Building an identity as a manager of an organization is also building the reputation of the institution with which he manages. Successful managers communicate in practice 100 percent during the time-listen, write, speak, explain, read, present, control, issue orders and duties. Then the way stand, move, how welcome, and clothes that you wear them send messages to people from the institution and beyond.

Knowing the language and its power combined with the skills to speak, write, listen and build interpersonal relationships, are indicators of whether we as managers in educational institutions today will succeed or not.

ПРВ ДЕЛ
Теоретски дел

1. Менаџмент – појава, историја и дефиниција

Низ историјата, менаџментот е попознат како вештини и конкуренции, кои најверојатно започнуваат пред повеќе од 4000 година пред нашата ера, во Египет, каде со градењето на пирамидите се препознава и разбирањето од организираноста помеѓу нив, потоа со доказот на Мојсеј кај Евреите во 1500 година пред нашата ера, постои веќе некој вид на менаџмент или управување со свеста, како и кај Кинезите во 1100 година пред нашата ера. Исто така, има добра документација од воената архива за менаџментот во Грција и Кина во 4 век пред нашата ера и оттогаш литературата на пред-индустриски менаџмент се однесува речиси исклучиво на војската и на раководството на една суверена држава, со некои ограничени препораки за организацијата на Католичката црква. Но, историјата на управување, навистина, започнува после воведувањето на индустриското производство во 18 век во Англија.¹

Според Морган Витзел (2004), почетоките на зборот менаџмент доаѓаат од латинскиот збор „manus“, што литературно во превод значи „со рака“, но исто така и „моќ“ и „надлежност“. Во доцнежниот среден век се јавува во италијанскиот јазик „maneggiare“ во производството за облека, потоа во францускиот „manegerie“ и во 1589 година во англискиот „management“, каде што веќе кон крајот на 17 век, зборовите „management“ и „manager“ во Англија биле во секојдневна употреба.²

Почетоките на појавата на менаџментот се опишува преку првиот текст за управување и задачите на менаџерот во: „Должностите на везирот“ („The duties of vizier“) која е напишана во времето на 18 тата династија која владеела со древниот Египет, или пред околу 3500 години.

¹ Pearson, J. G. (2009) The rise and fall of the management: a brief history of practice, theory and context, стр. 5, Превземено декември 2010 преку <http://books.google.com>

² Witzel, M. (2004) Management: the basics, стр. 2. Превземено декември 2010 преку <http://books.google.com>

Во средината на 15 тиот век, еден од најбогатите луѓе во Европа, Џовани Д' Америкго Бенци, кој почнал од самото дно, со неговиот начин на своевидно управување и менаџирање станал партнер на најголемиот бизнис во тоа време во Европа , односно во Медичи банка. Лиу фамилијата во 11 век, во северна Кина, го воспостави првиот бренд со идентифицирање на маркичка и со тоа би се препознал квалитетот на продуктот. Првото модерно бизнис-училиште за менаџери во 1805 година во Бредфоршир , Англија.³

Во воведот на книгата на Томас Н. Вајтхед, „Лидер во слободното општество“, се вели дека вообичаена практика е човекот да живее во групи што има веќе утврдена структура. Таквата структура се појавува веднаш штом започне да се прави нешто заедничко и е слично на диференцијацијата на функцијата, која неизбежно се случува. Ова е очигледно точно дури и во помала група на пријатели кои решиле да ја поминат вечерта заедно во социјално дружење. Еден од пријателите претставува домаќин, некој ќе започне тема на разговор, третиот би презел дел како модератор само доколку дискусијата настане спорна или предизвикувачка, како и останатите кои се набљудувачи и кои ќе дадат индивидуален придонес кон групната активност. Ова е екстреман случај на флексибилна и привремена социјална, но повеќе постојана структура, како и од потребата да го збогатат своето социјално искуство од компликација и уредување на меѓучовечните односи.⁴

Под група се подразбира поголем или помал број на поединци кои имаат заедничка карактеристика. Постојат големи разлики помеѓу групите, не само во бројот на членови во групата(мала и голема група) , туку и со разлики во степенот на поврзаноста помеѓу припадниците на некоја група. Ако поврзаноста во групата е мала, нема никаква организација, зборуваме за мноштво. Кога во мноштвото постои цел на

³ Witzel, M. (2009) Management history , стр. 3 , Превземено декември 2010 преку <http://books.google.com>

⁴ Whitehead, N. T (1977) Leadership in free society , стр. 3, Превземено декември 2010 преку <http://books.google.com>

нивното присуство, зборуваме за публика, а кога мноштвото е активно, а однесувањето на членовите отстапува од нормалното однесување пропишано со општествените норми, се работи за маса.

Кога врските во малите групи се повеќе кратни и емоционални, се работи за примарни групи (семејство, раб.единица) и сл. Малите групи во кои не постои емоционална поврзаност се нарекуваат секундарни групи. Постојат и формални групи (имаат утврден систем на односи во групата) и неформални групи (системот на однесување се создава во тек на дејствувањето на групата). Поврзани мали групи во систем, се нарекуваат организации,⁵ или збир на луѓе кои работат заедно и ги координираат нивните акции за да остварат широка разновидност на цели, односно идни посакувани резултати.⁶

Според Трајан Гоцевски (Образовен Менаџмент 2007) , развитокот на менаџментот низ историјата како засебна дисциплина, се одвивал во 4 периода за кои се карактеристични посебни принципи, функции, автори, истражувања и школи за менаџмент и тоа:

- Преднаучен период (пред 1880 година);
- Научен менаџмент (1880-1930 година);
- Човечки односи (1930-1950 година);
- Рафинирање , ширење и синтеза (од 1950 година до денес).⁷

Менаџментот е координација и насочување на активностите, почнувајќи од самиот себеси и насочувајќи ги кон другите заради остварување на крајна цел. Целта на менаџментот е да се извршат потребните задачи, како би се овозможило, на организацијата, постигнување на целта. На многу начини менаџментот е комплексен, иако може да се намали на релативно мал број на основни идеи и

⁵ Рот, Н. (1983) Психологија група. стр.

⁶ Jones, R. G. & George, M. J. (2008) Современ менаџмент. стр. 5.

⁷ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.17

концепти кои се дел од управувањето на една организација, без разлика кој вид на организација е и каде се наоѓа.⁸

Во зависност од авторите и нивната перцепцијата за тоа што се подразбира под менаџмент и во зависност од нивната школа, постојат повеќе дефиниции и тоа дека:

Менаџментот е процес, серија чекори во правец на остварување на дефинираната цел, односно преставува збир од акции кон некоја општа цел. Менаџментот, исто така, има и организациона улога, односно се дефинира и како општествен процес на пренесување на одговорноста за корисно планирање и регулирање на операциите на едно претпријатие, на остварување на нивните поставени цели, потоа одговорностите кои вклучуваат расудување и одлучување за плановите, употреба на податоците за контрола на извршувањето и на унапредувањето на напорот и водење, поврзување, мотивирање и контрола на кадрите во претпријатието и спроведување на активностите.

Варијаблите кои се битни во опкружувањето и соодветниот концепт и техники во менаџментот, кои водат кон ефикасно остварување на целта, се канализираат во таканаречениот ситуационен менаџмент, односно се дефинира од аспект на ситуацијата, но, исто така, и од стратегиски аспект како процес на идентификација, избирање и извршување на целите на најпрофитабилен начин, за остварување на долгорочна компатибилност меѓу внатрешните искуства и ресурсите на една организација и опкружувањето во кое работи организацијата.

Менаџментот, како посебна дисциплина, ги остварува поставените цели, преку искористување на човековиот напор и со помош на ресурсите, потоа како интердисциплинирана наука која ги анализира проблемите, односно решенијата и одлучувањето во една организација.

Кадрите, планирањето, организирањето, насочувањето и координирањето како, и ефикасно искористување на ресурсите во претпријатијата се подразбира, исто така, како менаџмент.⁹

⁸ Witzel, M. (2004) Management: the basics, стр. 9. Превземено декември 2010 преку <http://books.google.com>

Употребата на терминот менаџмент е процес на употреба на организациони ресурси заради постигнување на организациони цели, преку функциите на планирање, организирање, човекови ресурси, водење и контролирање.¹⁰

За мене, најприфатливо дефинирање на менаџментот е: планирање, организирање, водење и контролирање на човечки и други ресурси за ефикасно и ефективно остварување на организациските цели.¹¹

Успехот на една организација зависи од одговорната работа на менаџерството како професија или како сложен процес.

1.1. Менаџер

Највообичаена дефиниција за менаџер е, всушност, оној субјект кој делува и управува со работите во организацијата. Во менаџерите на организациите треба да се всадат менаџерските квалитети кои се потребни да го оправдаат извршувањето на нивните официјални должности, во хармонија со нивната определба.

Менаџерите се неповредливи и цврсти столбови на организациите од кои зависи просперитетот и тие се во, суштина, подмладителен економски морбидитет, како и пат на развојот на ваквите организации. Развојот на земјата зависи во голема мера од ефикасни менаџери кои се водечка сила и ја обликуваат економијата на земјата и го подобруваат начинот на ефикасно водење на организациите. Менаџерите мора да сфатат дека тие се ангажирани не само за доброто на извршувањето на своите должности, но исто така, и за поширока перспектива и дека тие имаат огромни и трајни одговорности и рамо до рамо да се стават во менаџерска позиција. Менаџерите мора да имаат креативни инстинкти со

⁹ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.18

¹⁰ DuBrin, J. A. (2008) Essentials of management, стр.2, Превземено декември 2010 преку <http://books.google.com>

¹¹ Jones, R. G. & George, M. J. (2008) Современ менаџмент. стр. 5.

менаџерска перспектива и вештина. Менаџерите треба да бидат запознаени со организациското однесување, да се справуваат со времето, ориентацијата на вработени итн. Временската перспективна работата на тимови станува важна тема за менаџерот, односно да се има во предвид кога се бара соработка меѓу повеќе сектори или е од суштинско значење за извршување на задачите. Исто така, менаџерите не можат да го игнорираат човечкиот елемент, додека управуваат со организацијата.¹²

Поимот менаџер е изведен од поимот менаџмент и се подразбира лице, односно индивидуа која управува со процесот или со дел од тој процес. За да се биде менаџер, значи да се постават работите така како би се управувало со луѓето во релациите коишто се однесуваат на некоја поставена цел и преку тие луѓе да се оствари посакуваната цел. Основно, менаџерот се насочува кон создавање на определен резултат или продуктивност и тоа го прави барајќи ред и дисциплина, односно ја претпочита ефикасноста и професионалноста во работата. Според некои истражувања, менаџерите се луѓе кои донесуваат и реализираат одлуки, односно тоа се луѓе кои работат со и преку другите луѓе. Според, Ду Брин, менаџер е лице кое е одговорно за изведба на работата на членовите во групи и е авторитет за да ги извршат организационите ресурси. Тој ги дели на нивоа менаџерите и тоа:

- Највисоко ниво на менаџери -
 - Претседател на Управен одбор
 - Извршен директор
 - Претседател
 - Потпретседател
 - Оперативен директор

¹² Tarafder, K. S.(2004) Essence of a competent manager, стр.1-2 ,Превземено декември 2010 преку <http://books.google.com>

- Финансиски директор
 - Директор за информации
- Средно ниво на менаџери
- Директор
 - Директор на филијала
 - Претседател на оддел
 - Тимски лидер
- Прво ниво на менаџери
- Супервизор
 - Менаџер на канцеларија
 - Персонален менаџер¹³

Нивото на менаџмент е попознато уште како и хиреархија во вршењето на работата. Потребна е оспособеност на менаџерот за успешно да ги врши менаџерски функции. Во зависност од потребата утврдени се три вида на оспособеност на менаџерите: техничка, човечка и концепциска. Интезитетот на употреба е различен и е во зависност од нивото на менаџмент кој го остварува:

Кај врвниот менаџмент се јавува голема потреба од концепциско водење, потоа човековата способност и техничката способност. Најмногу доаѓа до израз, во средниот менаџмент, потребата од човековата оспособеност, техничката и концепциската. Кај првото ниво или пониско ниво на менаџери, најинтезивна е техничката оспособеност, потоа човечката, и на крајот, концепциската оспособеност.¹⁴

¹³ DuBrin, J. A. (2008) Essentials of management, стр.3, Превземено декември 2010 преку <http://books.google.com>

¹⁴ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.32

1.2. Менаџментот како професија

Под професија се подразбира: дејност со која се бават поединци во вид на специјалност, како би извршиле некоја општествена функција, при тоа задоволувајќи некоја општествена потреба и каде што ја детерминираат неколку карактеристики, меѓу кој позначајни се: да има т.е. постои систем на знаења, практично стекнување на знаења и формално учење, стандардни правила во професијата, нејзина грижа, како и да постојат етички норми. Денес, со менаџментот се занимаваат посебна категорија на специјалисти, школувани и едуцирани за таа дејност, каде што менаџерите се наоѓаат на врвот од пирамидата на наградувањето, поради огромното значење на нивната работа за успешноста на фирмите во кои работат. Затоа, менаџментот е професија и бара да биде извршувана од специјалисти, од кои се бара да поседува знаења, способност и ставови.¹⁵

2. Функции на менаџментот

Функции или задачи на менаџерот, од повеќе автори, се надополнувал со самиот почеток на современиот менаџмент.

Функциите, односно задачите на менаџментот се меѓусебно поврзани и сите можат да се анализираат како процеси и тоа на: Планирање; Организирање; Кадри; Мотивација; Контролирање.¹⁶

Според Џонс и Џорџ (2008) главни задачи во менаџментот се: Планирање, Организирање, Водење и Контролирање.¹⁷ Трајан Гоцевски (2007), наведува дека менаџментот не е својствен само за економската сфера, туку и во политиката, образованието, здравството, културата,

¹⁵ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.24

¹⁶ Dale, E. (1969) Management: theory and practice, стр. 17, , Превземено декември 2010 преку <http://books.google.com>

¹⁷ Jones, R. G. & George, M. J. (2008) Современ менаџмент. стр. 9.

уметноста, црквата итн. Покрај многубројните функции кои се сите битни, Трајан Гоцевски наведува пет општо прифатени менаџерски функции: Планирање; Оранизирање; Координација; Поттикнување; и Контрола.¹⁸

2.1. Планирање

Еден од аргументите за планирање е природниот процес кој помага да се постигнат целите, наместо да дозволат да бидат победени, збунети и неефикасни. Со планирањето, на менаџерот му се помага во личната самодоверба, како и способноста да се справи со проблемите успешно. Со правилна употреба на функцијата Планирање, менаџерот добива подобро чувство на сигурност и му овозможува поголема контрола за во иднина. Планирањето е активност која никогаш не завршува. Исто така, Планирањето претставува процес на поставување на целите, кои треба да се постигнат од страна на организацијата во текот на идниот период и донесување на одлука за методите за нивно постигнување. Секој менаџер извршува Планирање, почнувајќи од највисокото ниво, до најниското ниво на менаџер. Така да менаџерите на највисоко ниво поминуваат повеќе време во планирање и во подалечна иднина. Во планирањето, менаџерот пробува да го намали растојанието за тоа каде се наоѓа организацијата во моментот и каде сака да ја насочи. Одговорите на овие прашања се, ако се запрашаме: Кој? Што? Кога? Каде? Зошто? Како?, менаџерот во зависност од ситуацијата и варијабилата, треба регуларно да го проверува и надградува планирањето. Постојат два вида на планирање и тоа: стратегиско и тактичко планирање. Стратегиското планирање е резервирано за менаџерите од највисокото ниво на менаџери, односно ја воспоставува директивата каде организацијата треба да се движи, односно се занимава со прашања, како што е целта на организацијата, потоа и

¹⁸ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.30-31.

влијанијата кои можат сериозно да влијаат на бизнис климата и кои можат да се појават од општествен, политички и технолошки карактер. Додека тактичкото планирање се однесува на извршувањето на веќе стратегиското планирање, а е резервирано за менаџерите од средно и ниско ниво. Функцијата на Планирање се состои од три главни активности: најпрво треба да се однесува критички од моменталната и реалната позиција на организацијата, второ, мора да постави цели, односно во кој правец би се движела организацијата, за кое мора да постави раст, профитабилност и цели на социјална одговорност, и на крај, за да ги постигне првите две активности, потребно е да развие и воведат планови, како би се постигнале горенаведените цели.¹⁹

Можен резултат од процесот на планирање е или успех или неуспех. Планирањето е тешка комплексна активност, затоа што не е веднаш јасно какви цели организацијата треба да извршува и кои стратегии да ги усвои.

Колку менаџерите добро планираат, кажува колку организацијата е ефективна и ефикасна. Во Планирањето, менаџерите идентификуваат и избираат соодветни организациски цели и правци, и акции. Постојат три чекора кои се вклучени на планирањето и тоа:

- Одлучување кои цели организацијата ќе ги извршува;
- Одлучување кои правци на акција да ги усвои за постигнување на тие цели;
- Одлучување како да се алоцираат организациските ресурси за постигнување на целите.

Најпознат резултат од планирањето е Стратегијата. Стратегијата е група на одлуки кои се поврзани со целите кои треба да се извршат, какви акции треба да се превземат и како да се користат ресурсите за да се остварат целите.²⁰

¹⁹ Dale, E. (1969) Management: theory and practice, стр. 18-19, , Превземено декември 2010 преку <http://books.google.com>

²⁰ Jones, R. G. & George, M. J. (2008) Современ менаџмент. стр. 9-11

За планирањето менаџерите одлучуваат и ја формулираат целта и политиката на работењето, ги изработуваат плановите, го координираат спроведувањето на активностите за извршување на плановите, контролираат, мотивираат итн.²¹

2.2. Организирање

Откако ќе се заврши со процесот на планирање, во менаџментот, се започнува процесот на организирање, така што потребната обврска е завршена успешно. Организирање е процес на групирање, одредување на активности и обезбедување на потребниот извор за извршување на активностите. Менаџерот одлучува која работа треба да се исполни и кој треба тоа да го изврши.²²

Менаџерот врши организирање на функција со помош на следните чекори:

Идентификација на активности - Сите активности кои треба да се вршат, во интерес, мора да бидат идентификувани во прв план. На пример, подготвувањето на сметките, продажбата, евиденцијата, контролата на квалитетот, контролата на залихи итн.

Сите овие активности треба да бидат групирани и класифицирани во единици.

Одделот за организирање на активности - Во овој чекор, менаџерот се обидува да се комбинираат и група слични и сродни активности во единици или оддели. Оваа организација се дели на цела загриженост во независни единици и оддели и е наречена административна единица.

Класифицирање на власт - Откако одделенијата се конструирани, менаџерот сака да се класифицираат овластувањата и обемот на

²¹ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.32

²² Dale, E. (1969) Management: theory and practice, стр. 26, , Превземено декември 2010 преку <http://books.google.com>

менаџерите. Оваа активност на давање на ранг, со цел да се на раководни позиции, се нарекува хиерархија. На врвот на управувањето е во формулирањето на политики, на средно ниво на управување е одделот за супервизија и управување со пониско ниво во надзор на надзорниците. Појаснувањето на власта ќе помогне во постигнувањето ефикасност во водењето на загриженоста. Ова помага во постигнувањето на ефикасност во водењето на загриженост и помага во избегнување на загубата на време, пари, напор, во избегнување на дуплирање или совпаѓање на напорите и во постигнување рамномерност на работна загриженост. Координација помеѓу власта и одговорноста - односи кои се воспоставени меѓу различните групи, да се овозможи непречена интеракција кон постигнување на организациските цели. Секоја единка е запозната со својот авторитет и тој / таа знае од кого треба да прима наредби и до кого тие се одговорни.²³

Меѓусебното влијание и соработката на членовите на една организација, заради остварување на организациони цели, во менаџментот се нарекува Организирање. Организирањето вклучува групирање на луѓе во одделенија според задачите кои ги извршуваат, каде што менаџерите ги распоредуваат вработените, според авторитетот и одговорноста, односно одлучуваат како да ги координираат човековите ресурси. Резултатот од организирањето е нејзината структура, која претставува формален систем на задачи и односи кои ги мотивираат и координираат вработените, заради остварување на поставените организациони цели.²⁴

Организацијата, претставува посебна функција на менаџерот според која тој ги подредува и групира активностите, која создава организациона структура, потоа, ги утврдува односите помеѓу единиците, и ја утврдува одговорноста за извршувањето на зададените задачи.²⁵

²³ Функција на организирање во менаџментот , Превземено декември 2010 преку http://www.managementstudyguide.com/organizing_function.htm

²⁴ Jones, R. G. & George, M. J. (2008) Современ менаџмент. стр. 12-13

²⁵ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.32

2.3. Водење

Водењето е јасна визија во организацијата и давање на енергија и можност на членовите на организацијата, така што тие би ја разбрале улогата која ја играат во остварувањето на целокупните зададени цели во организацијата. Исто така, водење е кога менаџерите ја користат моќта, влијанието, личноста, убедувањето и комуникациските вештини, како би ги координирале вработените, се со цел извршување на работните задачи во хармонија, како и нивно поттикнување и мотивираност, заради успешно остварување на целите. Џонс и Џорџ (2008) го опишуваат претседателот и извршниот директор на Американ Експрес, Кен Ченаулт, кој ги искачил скалилата високо во организацијата. Колегите би го опишале како голем водач и дека не можат да се сетат дека некогаш се разлутил или го повишил гласот, како и тоа дека неговата политика на отворена врата за подредените, претставува олицетворение за менаџерите во Американ Експрес и нивно охрабрување за правилно извршување на зададените цели.²⁶

2.4. Координирање

Успешното остварување кон зададените цели е воозможно преку координирањето, што е сложен процес како нејзина матрица. Успехот на организацијата зависи од тоа какви менаџери се поставуваат, а пред се треба да бидат искусни и образовани, кои постојано ќе ги раздвижуваат активностите на различните субјекти.²⁷

Координацијата е обединување, интеграција, синхронизација на напорите на членовите на групата, со цел да се обезбеди единство на делување во извршувањето на заедничките цели. Тоа е скриена сила

²⁶ Jones, R. G. & George, M. J. (2008) Современ менаџмент. стр.13

²⁷ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.32

која ги поврзува сите други функции на менаџментот. Според Муни и Рилеи, координацијата е уреден распоред на група напорите да обезбеди единство на делување во извршување на заедничките цели". Според Чарлс Ворт, "координација е интеграција на повеќе делови во една уредна празнина за да се постигне целта на разбирање". Управување се со цел да се постигне координација, преку неговите основни функции на планирање, организирање, екипирање, насочување и контролирање. Координацијата не е посебна функција на управување, бидејќи постигнувањето на хармонијата меѓу поединците, прави напори за постигнување на целните групи, е клучот за успехот на менаџментот. Координација е суштината на управување и е имплицитно и својствена на сите функции на менаџментот.²⁸

2.5. Мотивирање

Мотивирањето претставува комплексен систем на мерки, активности и дејства кои се превземаат од страна на менаџментот заради стимулирање на расположливите човекови ресурси за што поуспешно извршување на задачите.²⁹

Мотивацијата е многу важна за една организација. Срцето на мотивација е да им се даде на луѓето она што тие навистина го сакаат, најповеќе од работата. Колку повеќе се во состојба да го обезбедат она што тие сакаат, толку повеќе треба да очекуваме тоа што навистина ние го сакаме како менаџери, а тоа е: продуктивност, квалитет, услуга. Мотивација им помага на вработените:

- Постигнување на целите;
- Позитивна перспектива;
- Создавање на моќ за промени:

²⁸ Дефиниција на координација во менаџментот, Превземено декември 2010 преку <http://www.managementstudyguide.com/coordination.htm>

²⁹ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.32

- Изгрдаба на самодоверба и способност ;
- Да менаџираат со својот сопствен развој и да им помагаат на другите да го постигнат истото.³⁰

2.6. Контролирање

Една од најзначајните менаџерски функции е контролирањето. Со контролирањето менаџерите утврдуваат дали поставените задачи водат кон остварување на целта и се во рамките на очекуваното или отстапуваат.³¹ Односно треба да оценат колку добро организацијата ги остварила нејзините цели , како и потребата од дополнителни задачи, се со цел одржување и подобрување на извршувањето. Надгледувањето на вработените во своето работење претставува, исто така, една слика која ја отсликува функцијата контролирање и би се добила вистинска слика каде се наоѓа во моментот организацијата. Резултатот од овој процес кој се нарекува контролирање е способноста точно да се измери извршувањето и да се регулираат организациската ефективност и ефикасност. Задачата за контролирање, покрај другото, на менаџерот, му овозможува да оценат колку добро самите менаџираат со останатите задачи како што се Планирање, Организирање, Водење и доколку е потребно, би превзеле дополнителна акција.³²

Контролата гарантира дека не постои ефикасен и ефикасно искористување на организационите ресурси, со цел да се постигнат планираните цели. Контролирање на мерки во искривоклучување на вистинските перформанси од стандардниот перформанси, ги открива причините за таквите девијации и помага во преземање на корективни мерки.³³

³⁰ Мотивирање на вработените Превземено декември 2010 преку <http://humanresources.about.com/od/motivationsuccess3/a/motivatestaff.htm>

³¹ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.33

³² Jones, R. G. & George, M. J. (2008) Современ менаџмент. стр.13-14

³³ Контролирање како функција на менаџментот, Превземено декември 2010 преку http://www.managementstudyguide.com/controlling_function.htm

2.7. Комуникација

Успехот во една институција, пред се, зависи од способноста за ефикасно управување, како се употребуваат комуникациските стратегии и преговарачките способности. Познавањето на јазикот и неговата моќ, а во комбинација со вештините да се говори, пишува, слуша, како и градењето на меѓучовечки односи, се одредници на тоа дали ние како менаџери ќе успееме или не. Да се биде вешт во комуникациските вештини значи да се биде во срцето на се она што овозможува организацијата да функционира успешно и да се темели врз познавањето на јазикот. Доколку сме ефективни како оратори и слушатели, многу веројатно ќе успееме да ги натераме другите да го прават она што ние посакуваме да го направат. Градењето на идентитетот, како водач на организација, е истовремено и градење на угледот на институцијата со која тој раководи. Успешните менаџери комуницираат во практика 100 проценти за време на работното време – слушаат, пишуваат, зборуваат, образложуваат, читаат, презентираат, контролираат, издаваат наредби и задолженија. Потоа, начинот на кој стојат, се движат, како се поздравуваат, како и облеката којашто ја носат, испраќаат пораки до луѓето од институцијата, па и пошироко.

Факт е дека комуницирањето е „најважната вештина во животот”: „Прво треба да разбереш, а дури потоа да бидеш разбран.”³⁴

Комуникацијата се наоѓаат во средиштето на успехот на една организација. Голдхабер, зборува за комуникација како „лепак“ што ја држи организацијата заедно. Исто како што во 1938 година Честер Барнард тврдеше дека првата функција на секој лидер беше да се воспостави и да се одржува систем на комуникација³⁵, додека делото на

³⁴ Covey, R. S. (1990) The 7 Habits of Highly Effective People Personal Workbook, стр.100 .
Превземено Јануари 2010 преку <http://books.google.com>

³⁵ Barnard, C. (2007). “The Functions of the executive. Harvard University Press” edition.)
Превземено 28 Декември 2009 преку
<http://www.cluteinstituteonlinejournals.com/PDFs/1137.pdf>

Веик сугерира дека луѓето во организациите донесуваат различни улоги врз основа на разбирањето и дека е резултат од процесот на комуникација. Контактот со вработените е потребен за повратни информации и без него билансот е, практично, невозможен.³⁶

Комуникацијата е процес на прифаќање и примање на пораки, како и вештина која може да се учи, научи и развива. Тоа е сè, без понатамошно објаснување. Комуникација може да се дефинира како средство за ко-креација на значењето што го става во рамка комплексниот општествен феномен им помага и на испраќачите и на приемници за да разберат како да одговорат на организирани очекувања. Сите комуникациски однесувања, пишување, говорене, слушање можат да се научат, а истите започнуваат со процесот на критичко мислење, кој се остварува кога ги увидуваме, дефинираме и решаваме проблемите во институцијата во која работиме. Тренхолм и Јенсен (1990) ја опишуваат комуникацијата како трансфер на знаења, мислења, информации, дел од неа е предавање, соопштување на мисли и информации како и кога комуникацијата не е остварена поради неразбирањето на пораките соодветно.³⁷

3. Личноста на менаџерот

Личноста на менаџерот е многу важна прибидејќи тоа влијае врз однесувањето и пристапот во управување со ресурсите и луѓето. Особено важно за менаџментот е личноста на менаџерот, кој успешно ќе ја извршува праведноста и кој ќе влијае врз ставовите и мислењата на другите, се со цел, развој на меѓучовечките односи во институцијата. Еден од најважните фактори на менаџерот е неговата личност, кој како

³⁶ Weick, K. (1995) "Sensemaking in organizations". Sage Publications. Превземено 28

Декември 2009 преку <http://books.google.com/books?id=nz1RT-xskeoC>

³⁷ Trenholm, S и Jensen, A (1990) Interpersonal communication, 5. Превземено 28

Декември 2009 преку <http://books.google.com/books?id=iatFAAAAYAAJ>

суштински елемент треба да се одржува од страна на успешниот менаџер во текот на целиот период од неговата кариера. Во суштина, не значи дека личноста на менаџерот треба да биде со добар изглед, туку одредувањето на личноста на менаџерот преку самата појава. Кога менаџерот работи на своето работно место, заедно со своите вработени, се истакнува неговата личност која води кон зближување со нив и, всушност, се смета дека во ова зближување со вработените лежи успехот на еден менаџер, односно менаџерот со ваква личност е сакан и почитуван од сите вработени.

Личноста на менаџерот е олицетворение на:

- Самодовербата, е апсолутно потребна за еден менаџер кој веќе има големи одговорности во извршувањето на должностите, а заради постигнување на совршенство во својата работа;
- Менаџерот мора да донесува одлуки, меѓутоа при донесувањето на одлуките, тој мора да размисли минимум два пати пред да ја донесе вистинската и крајна одлука. За да се избегнат несакани одлуки, оттаму е потребна и стабилноста;
- Капацитет да се влијае врз другите. Завршувањето на работните обврски каде што менаџерот влијае врз работата на другите и каде се остваруваат посакуваните резултати е мерило за успешност на еден менаџер, а истовремено и капацитет кој е неопходен да го поседува;³⁸
- Јасноста на изразување на менаџерот е дел од личноста на менаџерот каде што насоките од страна на менаџерот кон вработените треба да бидат сосема изразени на еден јасен и

³⁸ Tarafder, K. S.(2004) Essence of a competent manager, стр.3-7,Превземено декември 2010 преку <http://books.google.com>

разбирлив начин, се со цел вработените да ги извршат зададените задачи и каде што не би се чувствуваале збунети;

- Променливост. Најголема слабост на менаџерот е променливоста која кај вработените допринесува до недисциплина и почит кон самиот менаџер;
- Капацитет за брзо размислување. Брзото разбирање на нештата во текот на менаџирањето , ќе му помогне на менаџерот за брзо и умешно извршување на должностите;
- Носење на соодветна облека-костим. Менаџерите мораат да бидат добро облечени-костумирани со што го одразува и угледот на организацијата која ја раководи;
- Позитивниот пристап на менаџерот кон нештата допринесува за успешно менаџерство, но не и негативниот пристап кој води кон загарантиран неуспех и пад во извршувањето на должностите кои ги има;
- Склоноста на менаџерот за персонална лична хигиена е баш некоја доблест кое допринесува кон совршенство во работењето на еден менаџер;
- Менаџерите со сериозен пристап се вистински почитуани и имаат висок углед од страна на вработените;³⁹
- Дури и сигурноста во чекорењето ја отсликува личноста на менаџерот, со тоа тој ја покажува својата ажурност;
- Добри манири. Успешните менаџери со добри манири се најчесто оние кои доаѓаат од угледно семејство. Семејното потекло е многу

³⁹ Tarafder, K. S.(2004) Essence of a competent manager, стр.3-7,Превземено декември 2010 преку <http://books.google.com>

важно за една личност да стане менаџер, бидејќи неговиот став е моделиран според неговата семејна средина;

- Менаџерот со самоконтрола ќе ја има власта врз организацијата постојано и претставува силен столб и со која би можел да се здобие со повисока позиција во самата организација;
- Љубезните навики го отсликуваат менаџерот во организацијата како фаворит.
- Зборувањето на менаџерот не треба да биде многу гласно или грубо, туку меко и достоинствено. Често вработените тоа го копираат создавајќи мирна атмосфера на работното место.⁴⁰
- Ладен карактер. Најмногу се користи при заплетени проблеми во организацијата, во спротивно менаџер со вознемирен темперамент ќе придонесе само компликации;
- Добро однесување. Големата посветеност на вработените кон зададените должности е резултат од доброто однесување на менаџерот во самата организација, кој воедно претставува психолошки ефект. Со ова придобивките на организацијата се најголеми.
- Навики. Работата преку љубов и наклоност од страна на менаџерот е едно големо „движење“ во модерното време.⁴¹

⁴⁰ Tarafder, K. S.(2004) Essence of a competent manager, стр.3-7 ,Превземено декември 2010 преку <http://books.google.com>

⁴¹ Tarafder, K. S.(2004) Essence of a competent manager, стр.3-7 ,Превземено декември 2010 преку <http://books.google.com>

4. Одговорностите на менаџерот

Менаџерот под никакви околности не смее да ги забошотува, односно да ги избегнува своите одговорности во извршувањето на своите должности. Кога еден менаџер прифаќа одговорност, тој всушност самиот даваат промоција. Одговорноста вклучува промислена акција. Општа тенденција на човековото суштество е кога работите одат наопаку тој / таа не сака да прифати одговорност, но кога работите ќе тргнат во вистински правец, тој / таа ја презема одговорноста за истото . Во областа на менаџментот ова не треба да се применува. Менаџерот мора да биде храбар и да прифати дека е одговорен за работите кои одат наопаку, затоа што тука лежи неговиот кредибилитет. Одговорен менаџер е несомнено еден успешен и сигурен менаџер. Цената на величината е одговорност, а одговорноста му е морална обврска.⁴²

4.1. Ефектот на одговорност на менаџерот врз вработените

Ефектот на одговорност на менаџерот може да влијае врз вработените, така што можат да учат од него за тоа како тие треба да им се посветат на навиките за генерирање на чувството на одговорност, што ќе им го отвори патот за нивната иднина и просперитет. Неодговорноста на еден човек е дегенерација. Неодговорен менаџер не може да има контрола над своите вработени, затоа што тој не може да остане цврст и стабилен во очите на вработените и следствено, тие не ги вршат своите должности со грижа и одговорност. Одговорниот менаџер е силен столб на една организација, вработените ќе се чувствуваат

⁴² Tarafder, K. S.(2004) Essence of a competent manager, стр.8 ,Превземено декември 2010 преку <http://books.google.com>

екстатично, кога тие работат под раководство на одговорен менаџер. Одговорноста носи дисциплина. Вработените се дисциплинирани кога тие работат преку дисциплина, која е последица на одговорен начин на работа на менаџерот под кои тие работат. Има доста случаи дека многу од вработените се искачиле на скалата на повисока позиција во организацијата поради висок степен на обученост, а таа позиција ја добиле врз основа на нивната работа под надлежен и одговорен менаџер.⁴³

5. Видови на Менаџмент

Постојат повеќе видови на менаџмент и тоа:

5.1. Системски менаџмент

Ефикасното решавање на се покомплексната економија, како и интензивниот наплив на новата технологија и методите за ефективно решавање на проблемите или најблизу до оптималните решенија, го отсликува производот на две глобални тенденции во Системскиот менаџмент, кој се отсликува со неколку карактеристики каде што ја набљудува самата организација, како систем со сите негови потсистеми и како потсистем на поголемиот систем на опкружување, користи флексибилна менлива организациона структура помогната со компјутерски информации, се со цел при промената да ги промени и задачите, како и употребата на квантитативните техники заради зајакнување на одлучувањето, итн. Процесите на менаџментот се вградени во системскиот менаџмент, како и човековите ресурси, суровините и материјалите, пазарот, опремата, финансиските средства,

⁴³ Tarafder, K. S.(2004) Essence of a competent manager, стр.9 ,Превземено декември 2010 преку <http://books.google.com>

како и постигнатата благосостојба на луѓето и општата благосостојба на стопанството, како оновна цел на развојот.⁴⁴

5.2. Ситуационен менаџмент

Времетраењето, односно решавањето на процесите на функциите во менаџментот се определува според моментот на дадената ситуација, како и остварување на однапред поставените цели. Овој вид на менаџмент се нарекува ситуационен менаџмент бидејќи зависи од одредена ситуација при употреба на функциите во менаџментот. Тоа значи дека менаџерот треба да владее со дадената ситуација притоа користејќи ги внатрешните и екстерните фактори, како и фазите на проблемот за да придонесе за остварување на однапред определените цели.⁴⁵

5.3. Стратегиски менаџмент

Претходно ги опишавме нивоата на менаџмент и каде највисокото ниво на менаџирање го прават менаџерите со стратешки цели, па затоа и местото на стратегискиот менаџмент му е на тоа ниво. Водењето на работата кон некоја цел, спроведувањето, како и извршувањето, контролата и неговото оценување за извршувањето на поставената стратегија, го опишуваат стратегискиот менаџмент.⁴⁶

6. Принципи на менаџментот

Познавањето на принципите на менаџментот од еден менаџер во практика сигурно допринесува кон успех. Поставените принципи се сметаат за универзални. Основоположникот на принципите на

⁴⁴ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.37-38

⁴⁵ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.39-40

⁴⁶ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.41

менаџмент Хенри Фајол, ги опишува како: поделба на работата, од една страна, и авторитет и одговорност, од друга страна, за кои две е потребна дисциплината. Подреденоста на првата страна се темели со единство на командата, надградување на персоналот, хиерархија и постојаност на службениците. Додека од, втората страна, се подредени со единство на насочување, централизација, ред и поставеност и иницијатива и единство на персоналот. Во современото општество, современиот менаџмент се надградува и се набројува со следните принципи: Специјализација, обука, мотивација, самоинтерес, промени, делегирање, единство на командите, одговорност, планирање, контрола, ревизија, консултирање, распон на менаџментот, линиска и штабна организација, одлучување на пониско ниво и избор на кадри. Досега имало многу емпириски истражувања и го потврдиле ставот дека менаџерот на кое и ниво да е во процесот, има потреба од познавање на принципите во менаџментот, така што успешно би ја извршиле функцијата и тоа дека тие принципи треба постојано да се изучуваат и унапредуваат во сите области на човековата дејност, односно во политиката, економијата, образованието, науката, културата, одбраната, безбедноста итн.⁴⁷

7. Стили на менаџирање

Постојат три подобро познатите лидерски теории: на Макс Вебер (1948), Џорџ Барнс (1978) и Даниел Голман (1995). Во раководството на теоријата, Макс Вебер, пишува за три вида на лидери: бироократски, харизматичен, и традиционален. Вебер беше еден од првите теоретичари на раководството, односно да се признае дека раководството настанува по природен пат и дека вистински лидери се потребни за да се движат динамички, од еден тип на лидерски стил, на

⁴⁷ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.44-45

друг, за да остане успешен. Вебер, исто така, верува дека има две основни парадигми во рамките на кои работат лидерите и тоа: трансакциона и трансформациска. Вебер смета дека трансакцискионите лидери се оние кои работат во рамките на постоечките системи или животната средина заради постигнување на резултати. На пример, тој сметал дека бирократскиот лидер е, всушност, трансакцискионен лидер кој е ефикасен и го користи неговото знаење за да се постигнат резултати. Харизматични лидери беа трансформационите лидери во моделот на Вебер. Овие типови на лидери беа речиси божествени по природа, а често беа споредени со херои. Трансформациониот лидер не се плаши да им пријде на работите од една сосема поинаква перспектива, тие користат шарм или харизма, со што би ги постигнале своите цели.

Џорџ Барнс теоријата на раководење која, исто така, се вклопуваа со некои од мислите на Вебер. На овие, тој додаде свој увид во водството и како тие работат. Иако и двете теории на Вебер и Барнс признаваат трансакциски и трансформациски видови на раководство, Барнс создал сеопфатна димензија на моралните лидери наспроти аморалните лидери. Меѓу трансакциски лидерски стилови, Барнс опишува пет различни видови на лидери:

- Лидери мислители - оние лидери со способност за влијание врз јавното мислење ;
- Бирократски лидери - оние кои ја држат позицијата над своите следбеници;
- Лидерите на политичките партии - лидери, кои имаат политички ставови;
- Законодавни лидери - политичките лидери, пратеници.
- Извршни лидери - често се опишуваат како претседатели на земја и не мора да се обврзани во политичка партија.

Барнс опишува и четири трансформациони лидери, меѓу кои:

- Интелектуални лидери – преобразување на општеството преку визија;
- Реформски лидерите - промени во општеството;
- Револуционерните лидери - доведува до промени во општеството преку убедливо раширена трансформација;
- Харизматични лидери - употреба на личниот шарм да се дојде до промена.⁴⁸

Теоријата на Даниел Голман на емоционалната интелигенција се обиде да даде одговор на прашањето: Кои се елементите што го карактеризираат лидерот? Ова беше повеќе од пристап кон опишувањето на раководството од некои од претходните дела. Голман сакаше да го утврди однесувањето со кое ги тераше луѓето да станат ефективни лидери. Емоционална интелигенција на Голман се окарактеризира како емоционален коефициент (EQ) . Оваа идеја беше да се надополни мислата за интелигенција на количник (IQ). Му се чинеше дека интелигенцијата не беше доволна за да се дефинира еден лидер. Тој веруваше дека има нешто што ги разликува лидерите во интелигенцијата - нивната емоционална интелигенција.

Теоријата на Голман познава пет карактеристики, или компоненти на емоционална интелигенција:

- Свест - која е способноста да ги разбере вашите предности и слабости;
- Социјални вештини - како лидерите се однесуваат со другите;
- Самоуправа регулатива - способност на еден лидер да се мисли преку последиците пред да реагираат на ситуацијата;
- Мотивација - силна волја, или нагон да се успее;

⁴⁸ Leadership theories (2009) Превземено Декември 2009 преку <http://www.money-zine.com/>

- Емпатија - способност да се разбере другото лице.

Според Даниел Голман има шест различни лидерски стилови, кои беа идентификувани преку неговата теорија за емоционална интелигенција.

- Лидерот-Тренер;
- Водечки стил на лидерство;
- Демократски стил на лидерство;
- Стил на здружено лидерство;
- Авторитативни лидерски стилови;
- Принуден стил на лидерство.

Формулата за успех на лидерот е навистина едноставна: Со колку повеќе лидерски стилови водачот располага, толку подобро ќе стане водач-лидер. Секако дека способноста да се префрлате помеѓу стилови во различни ситуации, ќе резултира со супериорни резултати на работното место и воопшто работната клима. Всушност, истражувања на Голман покажуваат дека лидерите кои се во можност да совладат четири или повеќе лидерски стилови - особено демократскиот, авторитативен, здружениот и тренинг стиловите, често се постигнува супериорни перформанси од нивните следбеници, како и здрава клима на работа во организацијата. Учење на нови вештини бара време, трпение, повратни информации, па дури и награди за да се остане мотивиран.⁴⁹

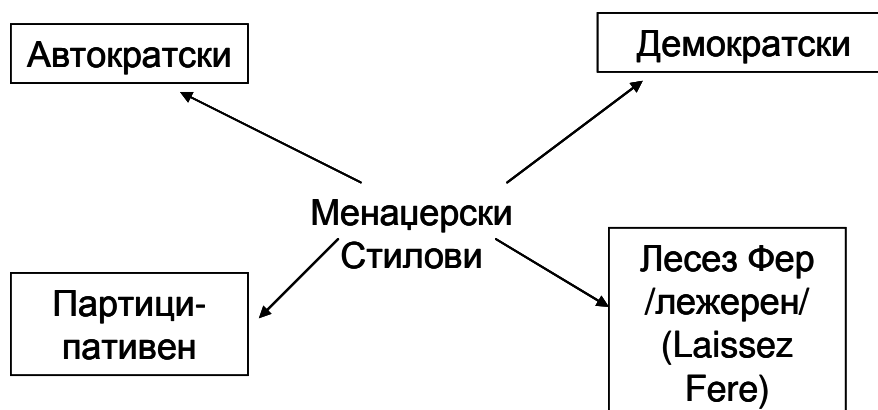
Според википедија, менаџерските стилови се карактеристични начини на донесување на одлуки.⁵⁰ Бидејќи процесот на управување е да се планира, организира, води и контролира, што е од клучно значење за вршење на сите овие компоненти и се дел од тој процес, исто така во денешната комплексна деловна средина, која варира во зависност од

⁴⁹ Goleman, D. (2001) The emotionally intelligent workplace, str. 42

⁵⁰ Management styles (2010) Превемено преку http://en.wikipedia.org/wiki/Management_styles

потребата и ситуацијата со луѓето, има потреба и од развивање на стилови на менаџирање.

Најчести стилови на управување, односно, менаџирање во реалниот свет се:



➤ **Автократски**

Стил на менаџирање кога менаџерот дава инструкции на вработените, без притоа да се добие друго адекватно мислење или да се консултира со други, што значи дека одлуките се донесуваат брзо и без да се инволвираат останатите во тоа, а работата обично е завршена на време. Сепак, овој стил на менаџирање предизвикува и ниско ниво на мотивација за работа, поради невклученоста во донесувањето одлуки. Овој стил на менаџирање е најсоодветен во ситуации кога одлуката треба да биде донесена брзо и итно, на пример, во време на кризна ситуација, пожар, вонредна состојба и сл.

➤ **Демократски**

За разлика од автократскиот стил на менаџирање, демократскиот стил овозможува и останатите вработени да бидат вклучени во процесите на донесување одлуки од страна на менаџерот, каде што управувањето мора да дојде заедно со одговорноста и да работат поефикасно. Исто

така, на тој што ќе му се додели задачата треба да му се даде, односно, овозможи и авторитет, како би бил доволно компетентен, и како би ја завршил дадената задача.

Употребата на демократскиот стил е најсоодветен кога сакате да ги тренирате вработените за донесување на свои одлуки.

➤ **Парципативен**

Од самото име се подразбира дека овој стил на менаџментот вклучува учество од членови кои ќе се инволвирани во решението. Овој стил на менаџмент има елемент на демократија, но има и поинтезивен влез од другите, каде главната разлика е во тоа што одлуката се донесува врз основа на логичката евалуација на различни опции, а не според мнозинство на гласови.

➤ ***Laissez Faire* / Либерален / Лежерен**

Либералниот стил, всушност, значи абдикација на лидерот, со оглед на тоа дека тој се повлекува од одлучувањето, препуштајќи им на членовите на организацијата сами да одлучуваат. Тој е незаинтересиран за спроведување на одлуките, препуштајќи им ја целосната иницијатива на вработените во тој процес. Многу често таквиот „лидер“ го прави тоа затоа што и нема лидерски наклоности, туку повеќе сака да се занимава со некоја стручна работа.⁵¹

Со оглед на сеопфатноста на активностите на менаџерот, за успешно функционирање на воспитно-образовните институции потребно е истите во работењето да се потпираат на современите менаџмент теории и особено на изградувањето на менаџери и менаџерски тимови способни да се носат со проблемите во пазарни услови на работење.

⁵¹ Management style (2010), Превземено преку <http://managementstyle.org/>

Менаџерите треба да бидат оспособени да можат да ја обликуваат работата на образовната институција на чие чело се наоѓаат, да можат да ја координираат работата и односите со опкружувањето, да иницираат промени кои ќе ја одржуваат стабилноста на институцијата, да знаат да ги мотивираат вработените за постигнување што подобри резултати во воспитно-образовната и едукативната работа, да бидат оспособени да ја играат улогата на глава на куќата, да бидат оспособени да водат преговори, како внатре, така и со надворешните партнери и органи од кои зависи работењето на воспитно-образовната институција што ја водат и слично.⁵²

⁵² Гоцевски, Т. (1996) Економика на образованието. , стр.296

8. Образованието – историја, поим, дефиниција

Зборот образование (Education) етимолошки е изведен од латинскиот збор *educare* што значи „пренесат“, а која е поврзана и со *educere* „ги изнесе“, т.е. го изнесе потенцијалот и *ducere* „да ја води“. Образование, всушност, е секоја постапка или искуство што има ефект на умот, карактерот или физичката способност на една индивидуа. Во својата техничка смисла, образованието е процес преку кој општеството намерно ги пренесува своите акумулирани знаења, вештини и вредности од една генерација на друга. Образованието е, исто така, и процес кој го водат вработените во образованието, односно наставниците со различни теми, како што се пишување, читање, математика, наука, историја итн.⁵³ Според многу истражители на полето на образованието е напишано дека своите зачетоци образованието ги има започнато пред милиони години исто како што напоменавме на самиот почеток на човештвото постои и менаџментот, но не само менаџментот, туку постои и желбата да се научи нешто повеќе. Затоа образованието како наука не може да се одвои од традициите кои постоеле од пред тоа. Повозрасните ги подучувале помладите за знаењето и вештините, како и тоа дека образованието зависи и од способноста на пренесување на тоа знаење и вештини, така и од примачот. Во пред писмените општества ова беше постигнато усно и преку имитација, каде што приказната продолжува од една генерација до друга и притоа усниот јазик станува пишан изразен преку симболи и букви. Историја на образованието е историјата на човекот како од нејзиното главното занимање на човекот да помине знаење, вештини и однесување од една генерација на друга.⁵⁴ Образованието треба да обезбеди школување, односно едуцирање. Образованието би го дефинирале како акт или процес на едукација, како

⁵³Превземено Декември преку http://en.wikipedia.org/wiki/Education?pagewanted=all#cite_note-29

⁵⁴Превземено Декември 2009 преку http://en.wikipedia.org/wiki/Education?pagewanted=all#cite_note-29

и знаења и вештини стекнати преку процесот на учење,⁵⁵ односно подразбира предавање и учење на специфични вештини се со цел изградба на знаења, добро расудување и мудрост, како и да ја пренесе културата од една генерација на друга. Образование најчесто се стекнува во детските забавишта, основните училишта, средните училишта, колеџите, факултетите, универзитетите и сл. Најмногу образование се стекнува од наставник или професор кој подучува во училиштата како формално образование. Исто така, децата кога се мали стекнуваат образование од нивните мајки, татковци, баби, дедовци и сл. Образование може да се стекне и со читање на книги, весници и секакви пишани дела, како и образование кое се стекнува од телевизијата преку разни емисии и филмови како неформално образование.⁵⁶ Значи постојат два вида на образование: Формално или институционално кое се изведува низ училиштата и неформално-спонтано кое се изведува надвор од формалниот систем на образование.

Образованието е збир од она што ќе се научи од книгите и од учените луѓе. Образованието е процес во којшто поединецот нешто постигнува со помош на учење-тоа е активен и лично воден процес. Образованието може да се дефинира како активност чија цел е развивање на знаењата, моралните вредности и сфаќања кои се бараат во сите области од животот. Изразот школа потекнува од грчкиот збор што значи разонода или рекреација. Во поранешните општества било достапно само за мал број на луѓе кои имале пари-големодостојници, свештеници. Првата печатарска машина, Јохан Гутенберг, по што доаѓа до умножување на текстови и документи кои ќе допринесат за повисоко ниво на писменоста. Поголемиот дел од населението ќе нема соодветно образование се до доцните децении на 19 век, кога во европските земји и САД почнал да се спроведува системот на основни училишта. Процесот на индустријализација и ширењето на градовите предизвикало зголемена потреба за специјално образование-вештини. Модерниот

⁵⁵Превземено Декември 2009 преку <http://www.answers.com/topic/education>

⁵⁶Превземено Декември 2009 преку <http://mk.wikipedia.org/wiki/образование>

образовен систем почнал да се обликува во западните општества на почетокот од 19 век. Постојат големи разлики во однос на бројот на годините кои децата треба да ги поминат во училиштата и во начинот на организирањето на образовниот систем.

9. Технологијата во образованието

Денес има таканаречени нетрадиционални начини на образование кои се достапни и кои продолжуваат да еволуираат, а тоа е училиштата на 21 век, односно користење на современата технологија во образованието, а се со една единствена цел да се подобри учењето на учениците и да ги задоволи нивните потреби. Технологијата на образованието постои колку и човековиот род, односно кога човекот прв пат пробал да употреби средство се со цел да обајсни нешто. Како процес потекнува уште од родовските племенски заедници и е производ на постојаната култура и развој на техниката и науката. Интеграцијата на технологијата е сложен предизвик, што не е лесно да се обрати со само една интервенција. Се повеќе наставници и студенти имаат пристап до низа алатки на технологијата, додека загриженоста на едукаторите се фокусира на тоа како да се интегрира технологијата во наставата? и Дали е тоа ефикасно во помагањето при учење на студентите? Тоа станува предизвик за идентифицирање на дополнителна варијабла во студенските постигнувања кои укажуваат на потребата за нови методи при оценување. Училиштата имаат корист од бран на финансиски и политичка поддршка за вклучување на технологијата во наставниот процес. Верувам дека образовната технологија може да биде едноставна, која се опишува во два дела и тоа техничка и педагошка, техничката се однесува на основањето на хардвер, софтвер, аудиовизуелни и други медиуми и функционалноста на техничките компоненти. Додека педагошката компонента се однесува на процеси и

апликации на технологијата на наставата и учењето. Овие две компоненти се неопходни и се меѓусебно поврзани.

Според Елтон (1977), напредокот во развојот на технологијата во образовниот процес ја објаснил во три периода и тоа:

➤ **Масовна комуникација (1940):**

Масовни инструкции како предавање, излагање на содржините; образовен филм и ТВ, ТВ од затворен круг, радио, масовна практична работа;

➤ **Индивидуализирано учење (1945):**

Диригирано учење на содржините од учебниците, учење од посебно подготвени белешки и програмиран материјал, самостојно учење со примена на аудио-визуелни медиуми, учење со помош на компјутер, индивидуална практична работа, учење низ проекти;

➤ **Групно учење(1950):**

Слободни групни дискусии, семинари, таторство, партиципативни вежби-игра, симулација, случај од практиката, микронастава, групни проекти, групи за самопомош (настава на колегите).⁵⁷

Конечно, ние сме во време на големи промени, кое е и возбудливо и предизвикувачки за наставниците. Образованието нема да се подобри со употреба на технологијата, тоа ќе се подобри со наставниците кои развиваат креативни методи и стратегии за употреба на технологијата во нивните училници, како и пред се водечката, тимската и визионерската улога на менаџерот во образованието.

⁵⁷ Ellington, H. Percival, F. Race, P. (1993), Handbook of educational technology, str.10,
Превземено 09 Јануари 2010 преку <http://books.google.mk>

9.1. Образовните менаџери и употребата на технологијата

Ефективните образовни менаџери се исклучителни важни во одредувањето во тоа дали технологијата ќе го подобри учењето за сите ученици. Можеби многу училишни администратори ќе се чувствуваат непријатно во обезбедувањето на водство во областа на технологијата, како и да е, тие можат да бидат неизвесни за спроведување на ефективни стратегии за лидерство во технологијата на начини кои ќе го подобрат учењето или тие можат да веруваат дека нивните знаења за технологија се несоодветни за да се направат значајни препораки. Затоа што технологијата е заслужна како значаен фактор во зголемувањето на продуктивноста во многу индустрии, некои луѓе веруваат дека поефикасната употреба на технологија во училиштата не може да стори повеќе за да се подобрат образовните можности и квалитет. Истражувања покажуваат дека таму се додека има сиромашна употреба на технологија во образованието, може само да бидат многу корисни во зголемувањето на продуктивноста во образованието воопшто.⁵⁸

Сепак технологијата се должи на квалитетот, развојот и имплементацијата. Образовните институции мораат да го продолжат употребувањето на технологијата соодветно во училиштето. Исто така, во едно истражување на Фултон 1998 во есејот насловен како рамка сметајќи ја технологијата ефикасна, треба да се земат во предвид неколку ограничувања и тоа дека :

- Технологијата постојано се менува, како хардверот и софтверот се развиваат, така се појавуваат нови можности за образование;

⁵⁸ Byrom & Bingham, 2001; Clements & Sarama, 2003; Ман, Shakeshaft, Бекер, & Kottkamp, 1999; Valdez, McNabb, Foertsch, Андерсон, Hawkes, & Raack, 2000; Wenglinsky, 1998 Превземено 09 Јануари 2010 преку <http://www.ncrel.org/sdrs/areas/issues/educatrs/leadrsdp/le700.htm>

- Образовни технологии се користат во училница и подесувањата кои ретко обезбедуваат оптимални услови за нивна употреба;
- Несоодветно е да се истражуваат резултатите и нивните наоди кои генерализираат цели одделенски нивоа , студенти, предмет, видови на технологии и апликации;
- Технологијата на влијание врз наставниците и нивната практика, треба да се смета за важен како ефект врз студентот, така што наставниците и понатаму да влијаат на многу генерации на ученици.⁵⁹

За да може успешно да се развива процесот на ефективна употреба на технологијата во наставата, потребни се и други клучни елементи. Таков еден елемент е лидерството . Употребата на технологијата во наставата во училиштата треба да се поддржани како на финансиски, така и на политички план. Потребите на сите студенти преку технологијата на употреба е долгорочна, затоа се очекува од образовните менаџери да имаат, не само општо менаџерски вештини, туку и технологиски менаџерски вештини. Менаџерството во образованието и технологијата е комбинација на стратегии и техники, кои се општи за сите, а кое и бара внимание на некои од спецификите на технологијата, особено оние кои се однесуваат на обезбедување на хардверскиот пристап, ажурирање на технологијата која брзо се менува, и признавање дека професионалниот развој и употребата на технологијата постојано се зголемуваат.⁶⁰

⁵⁹ Fulton , K. (1998) essay titled “A framework for considering technology's effectiveness”, 1 , Превземено 09 Јануари 2010 преку Learning Point <http://www.ncrel.org>

⁶⁰ Bosco, J. (2001) “Collaborative technology” –standards for School administrators”, 1, Централна регионална технологија во образованието Конзорциумот, “Училишни окрузи”, превземено на 10 Јануари 2010 од <http://www.ncrtec.org/pd/tssa/tssa.pdf>

10. Децентрализација во образованието

Според Институт отворено општество (2007), во извештајот за анализата на капацитетите за добро управување во образованието, децентрализацијата на образованието во Македонија придонесува за:

- зајакнување на одговорноста за образованието,
- подигнување на квалитетот на образовните услуги и
- ефикасно користење на ресурсите во образованието.⁶¹

Под децентрализација се подразбира трансфер на надлежностите кон единиците на локалната самоуправа, односно јакнење на училишната автономија.

Според националната програма за развој на образованието на Република Македонија, во периодот од 2005 до 2015, ќе се надминат проблемите кои произлегуваат од преголемата централизираност на образованието во Македонија и каде со децентрализацијата ќе се изврши редистрибуција на одговорностите на локално и училишно ниво, се со цел прилагодување и тоа:⁶²

- реорганизација на образовната администрација и менаџмент преку нови закони за локална самоуправа и нејзино финансирање;
- подобрувањето со управувањето со образованието;
- развивање на поефикасен финансиски менаџмент;
- усовршување на менаџментот и вработените во локално и училишно ниво;
- прецизност за одговорностите и улогата на сите три нивоа;
- градење на систем на училишна самоуправа како и обука за училишен менаџмент за директорите;

⁶¹ Институт отворено општество(2007)Извештај за анализа на капацитетите за добро управување во образованието стр.7

⁶² Национална програма за развој на образованието на Република Македонија 2005 – 2015 стр.22

- евалуирање за работата⁶³

Според Националната програма за развој на образованието во Република Македонија 2005 - 2015 година, прераспределување на моќта и одговорноста од државно на локално ниво треба да биде фокусирана на:

- пренесување на одговорностите од државно на локално ниво за: основање на средни и основни училишта, при што како сопственик сега на училиштата, локалната власт ќе мора и финансиски да ги поткрепи и каде што локално ќе ги усвојуваат годишните завршни сметки, ќе влијаат во избор на менаџерот преку свои претставници во училишниот одбор и, воопшто, ќе бидат одговорни за училишната мрежа;
- пренесување на одговорноста за одржување на образовните институции од страна на локалната власт;
- пренесување на одговорноста за делумно финансирање од локалните буџети;
- пренесување на одговорноста за перманентен мониторинг и интерна контрола на квалитетот на образовниот процес на образовната институција, родителски совети и локалните авторитети;
- создавање на услови за влез на приватниот капитал во образованието;
- создавање на услови и можности за поголема партиципација во креирањето на локалниот курикулум, а од страна на сите заинтересирани училишни и локални субјекти;
- давање на поголема слобода во образовната институција при вработување на кадарот;

⁶³ Национална програма за развој на образованието на Република Македонија 2005 – 2015 стр.23

- создавање на можности за почитување на правилата на отворениот пазар при изработката, печатењето и дистрибуцијата на учебниците и учебните помагала;
- пренесување на одговорноста за обуката на наставниот и раководниот кадар, во услови на широк пазар на образовни услуги што функционира врз база на акредитирани програми за обука на наставниците, директорите и стручните соработници.⁶⁴

Додека државата треба да ги превземе ингеренциите и одговорноста за:

- легислативата;
- делумно финансирање, врз база на распределба на средствата за образование од централниот буџет на општините во форма на блок дотации. Ваквото финансирање како основен критериум ќе ги има: бројот на учениците, состојбата на инфраструктурата, квалитетот на образовната работа, утврден преку екстерна контрола и вертикална мобилност на учениците;
- екстерна контрола на квалитетот на работата на образовната институција;
- спроведување на екстерниот дел и контрола на интерниот дел од матурските и завршните испити;
- изработка на индикаторите за ефективна образовна институција
- акредитација на програмите за обука на наставниот, раководниот и стручниот кадар лиценцирањето на компетенциите, дејноста и звањата на наставниците и директорите;
- утврдување на државниот курикулум каде што секоја образовна институција мора да го почитува;
- јавното финансирање.

Значи децентрализацијата во образованието не значи само моќ, туку таа значи и одговорности, како што е и неговото финансирање. Каде што со тенденцијата за слабеење на финансиската поддршка од страна на државата се развива товарот на локалната власт како товар за развојот

⁶⁴ Национална програма за развој на образованието на Република Македонија 2005 – 2015 стр.24

на општините, како и на образованието, затоа децентрализацијата ќе се одвива постепено, се со цел правилен развој на настаните.⁶⁵

11. Развој на економиката во образованието

Во книгата на Трајан Гоцевски (Економика на образованието - 1996) се опишуваат економистите со општо мислење дека образованието, воспитувањето и едукацијата, во услови на интензивен научно-технички и технолошки развој, стануваат неодминлив и пресуден фактор за развојот и непосредна движечка сила во општествениот и во економскиот живот и тоа дека нашиот воспитно-образовниот систем и едукативниот процес не е товар на општеството, од кого сите би се откажале, туку дека тоа е една од најрентабилните инвестиции. Совладувањето на современите научни и технолошки достигнувања кои ги става во функција на својот развој е успех на една современа држава, а за што е потребен современ и ефикасен образовен систем. На тоа упатува и фактот дека во светот највреднуван е трудот кој произлегува од знаењето, од научноистражувачкиот и од инвентивниот труд, па и земјите кои најмногу учествуваат со таков труд во меѓународната поделба на трудот, се вбројуваат во најразвиените и најбогатите земји на светот. Затоа е потребно научно-истражувачката работа и образованието да имаат посебен третман во сите фази на развојот на земјата.⁶⁶

Развојот на економиката и трансформациите во образованието, бараат се поефикасно образование и едукативен процес кој ќе ги воведат во новите достигнувања во стопанството, во науката, во технологијата и во системите на управување, со процесите кои се базирани врз новите информатички достигнувања. Денес, на образованието и на едукацијата

⁶⁵ Национална програма за развој на образованието на Република Македонија 2005 – 2015 стр.24

⁶⁶ Гоцевски, Т. (1996) Економика на образованието, стр.73-74

веќе треба да се гледа како на фактори од кои зависи рентабилноста и ефикасноста на целата национална економија на една земја.⁶⁷

Оваа состојба придонесуваа многубројни дела со ваква содржина, се повеќе се финансираат научноистражувачките проекти и се отвораат научноистражувачки институти од локален, од регионален и од меѓународен карактер, за проучување на прашањата сврзани со современото воспитание, со образованието и со едукацијата. Такви проекти на кои се работело во последно време се:

- Квалификационата структура на вработените и современите тенденции во оваа област, со осврт за новите профили на кадри кои се потребни за новите технологии;
- Стопанската способност на земјите и образовните системи;
- Општествено-економскиот развој и образованието;
- Влијанието на образованието врз продуктивноста на трудот;
- Општествено-економскиот развој и инвестициите во образованието;
- Мерењето на ефикасноста на вложувањата во образованието;
- Финансирањето на образованието;
- Утврдувањето најоптимални односи во распределбата и модели на финансирање на образованието;
- Планирањето на кадрите, во согласност со општествено-економскиот развој;
- Проекцијата на популацијата и на работната сила;
- Планирањето на инвестициите, потребни за образованието;
- Истражувањето на коефициентот на корелација, детерминираност и еластичност;
- Вреднувањето на образованието;
- Економската, социјалната и индивидуалната корист од образованието;

⁶⁷ Гоцевски, Т. (1996) Економика на образованието, стр.80

- Ефикасноста и економичноста кај образованието;
- Мерењето на придонесот на образованието за стопанскиот развој;
- Проблемите на флукуацијата и миграцијата на работната сила.⁶⁸

11.1. Финансирањето на образованите институции

Според промените во политичкиот и економскиот систем на земјата, настануваат промени и во финансирањето на образованието, а се изразуваат преку:

- Искажување на јавниот интерес на државата и нивно целосно финансирање, како и делумно финансирање на дејноста на некои образовни институции;
- Овозможување за основање приватни образовни институции во определени степени на образованието, финансирано од приватниот сектор;
- Можност за заеднички вложувања на државата и на приватниот сектор во изградба на објекти и инфраструктура, како и воведување на донации, камати, дивиденди и други, како можни извори за финансирање;
- Воведување на партиципација на учениците и студентите.⁶⁹

Се финансира **предучилишното воспитание и образование**, преку републичкиот буџет, со закон врз основа на програмата за развој на дејноста за заштита на децата, се со цел, со средствата да се финансираат:

- Правата и заштитата на децата, како и дејноста на јавните установи за деца, кои се основани од владата.

⁶⁸ Гоцевски, Т. (1996) Економика на образованието, стр.81

⁶⁹ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.80

Исто така, средствата се обезбедуваат и преку локалниот буџет на општината, потоа финансиите се обезбедуваат и преку донации, легати, од самите корисници, од продажбата на сопствените производи и услуги, како и други извори кои се пропишани и согласни со законот.

Основното образование во Македонија е задолжително образование, го финансира државата преку републичкиот буџет. Значи дека средствата за финансирање на дејноста на основното образование се обезбедуваат од буџетот на Република Македонија, на начин и постапка утврдени со Законот за Буџетите на Република Македонија, Законот за извршување на Буџетот на Република Македонија и Законот за финансирање на единиците на локалната самоуправа.⁷⁰

Со процесот на децентрализација, општинскиот буџет го финансира тековното одржување на основните училишта, како и превозот на учениците кој се врши со неменски дотации.⁷¹

Средствата се распределуваат на општините по пат на блок-дотации и наменски дотации, согласно со Уредбата за методологијата за утврдување на критериуми за распределба на блок дотациите и Уредбата за методологијата за распределба на капиталните и наменските дотации, утврдени во Законот за финансирање на единиците на локалната самоуправа.⁷²

Општината, средствата ги распределува на основните училишта на своето подрачје за обезбедување на реализацијата на воспитно-образовниот процес, во согласност со Законот. Исто така, општината може да ја надолжни блок дотацијата со средства од сопствени извори и други извори, како што се: легати, подароци, а кои средства мораат исклучиво да се користат за намените за кои се обезбедени. Но, овде се поставува и прашањето: Како и според што ќе се изврши финансирањето на училиштата? Бидејќи основното образование е задолжително,

⁷⁰ Закон за основното образование (2008) Службен весник бр.103 од 19.08.2008 член.162 ст.1

⁷¹ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.81

⁷² Закон за основното образование (2008) Службен весник бр.103 од 19.08.2008 член.162 ст.2

Министерството за образование е должно да изготви повеќе документи според кои ќе се изврши и самото финасирање како што се: Програма за остварување на дејност, годишен финансиски план, годишна пресметка за трошоците, како и критериумите според кои ќе се врши распределба на одобрените средства за основното образование од буџетот на државата.⁷³

Основните училишта се должни да склучат и соодветно осигурување за одговорност од предизвикана штета, за што средствата ги обезбедува основачот.⁷⁴

Финансирањето во **средното образование** се врши во зависност од видот на училиштето, односно, јавни, каде што како основач се јавува владата, потоа приватни и оние на локалната самоуправа. Јавните средни училишта ги обезбедува државата, преку зацртаниот буџет и каде се издвојува потсметка на ресорното министерство, додека приватните преку својот основач, како и локалните власти кои со своја одлука основале училиште. Средствата за финансирање, како и во основното така и во средното образование, се распределуваат на општините преку блок дотации и наменски дотации, кои исклучиво се во согласност со Законот.⁷⁵

Јавните училишта можат да стекнуваат средства и од:

- Партиципацијата на корисниците на услугите;
- Продажба на производи и на услуги кои се резултат на вршење на основната дејност;
- Камати и дивиденди на пласирани средства
- Легати, подароци и завештанија;
- Други извори.⁷⁶

⁷³ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.82

⁷⁴ Закон за основното образование (2008) Службен весник бр.103 од 19.08.2008 член.167

⁷⁵ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.83

⁷⁶ Закон за средното образование (1995) Службен весник бр.44 од 20.09.1995 член.104

Во **високото образование** институциите кои имаат јавен карактер, односно универзитетите, кои се под капата на државата, се финансираат преку републичкиот буџет со посебна сметка на ресорното министерство. Во 2003 година е донесена измена на Законот со кој се допушта влез на приватен и на странски капитал и кои ќе бидат финансирани од основачот. Денес може да се потврди дека во составот на државните универзитети функционираат 5 државни универзитети и повеќе други приватни универзитети.

Елементите кои ги содржи програмата за дејноста на високото образование се:

- Целите на развојот на високообразовната дејност, правците на развојот во кои спаѓа мрежата;
- Потребните профили на кадри;
- Бројот на наставниците и на соработниците, просторот и опремата;
- Стандардите за вршење на високообразовната дејност;
- Обемот на средствата кои се потребни за остварување на високообразовната дејност.

Финансирањето на дејноста на високото образование ќе се одредува од страна на Советот, за финансирање на високообразовна институција, кој е новина во Законот за високо образование. Советот покрај јавните доделени средства, може да прибира средства и од други извори:

- Вршење на образовни услуги на правни и на физички домашни и странски лица;
- Продавање на научни и стручни услуги и производи на правни и на физички домашни и странски лица;
- Камати и дивиденди;
- Приходи по однос на авторски права во сопственост на високообразовната установа;

- Легати, подароци, завештанија, фондации, партиципации и сл.⁷⁷

Именувањето односно мандатот на Советот е во времетраење од четири години. Инаку советот е составен од 15 члена, од редот на наставно-научните, уметничките и научните работници, каде што пропорционално ќе бидат застапени општествените, техничките, биолошко-медицинските, природно-математичките науки и уметностите. Од 15 члена, шест именува Владата на Република Македонија, а по предлог на Министерот за образование и наука, потоа осум члена со тајно гласање се од редот на професорите од сите универзитети. Во работата на Советот учествуваат и претставници од студентите, но не повеќе од двајца.⁷⁸

12. Организациони одлуки и организациона култура

Вклучување на подредените, во процесот на креирање на организациски одлуки се сметаше да бидат корисни за подобрување на квалитетот на одлуките, исто така и зголемување на „сопственост“ на овие решенија. Сепак, учеството може да има дисфункционален или дури и контрапродуктивен ефект. Во еден школски систем, директорот на училиштето или надзорникот кој е заинтересиран за користење на партиципативната, за донесување на одлуки мора да има точна перцепција за персоналот, кој треба да е вклучен или кој не треба. За да се олесни ова, авторите укажуваат на три-дел шема за класифицирање на проблеми видени од страна на подредените: зоната на индиферентност, зона на амбивалентност и зона на чувствителност. Врз основа на овие концепти, авторите развиеле и тестираше техники за оценување на ставовите на училишните членови на училиштето, како извор на податоци, а заради водење на директорите во одлучувањето за

⁷⁷ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.84-85

⁷⁸ Закон за високо образование (2003) изменето. Службен весник бр.49 од 25.07.2003 член.84

кого ќе се вклучат, како и да се занимаваат со она што се нарекува проблеми.⁷⁹

„За да се разбере суштината или душата на организацијата“, Килман вели: „Бара да патуваме испод зададената мапа, владеењето на книги, машините и зградите, а се во позадина на светот на училишна култура“. Но, што е култура?

Терминот, култура, се користи различно од страна на студентите во антропологијата, социологијата, психологијата и образованието. Имајќи го предвид ова, како и големиот обем на литературата, тоа не е изненадувачки дека постојат голем број на дефиниции на организациската култура. Организациската култура е идеја во областа на организационите студии и управување, што ја опишува психологијата, ставовите, искуствата, верувањата и вредностите (лични и културни вредности) на една организација. Таа е дефинирана како „специфична колекција на вредности и норми кои се споделуваат со луѓе и групи во една организација и кои го контролираат начинот на кој тие комуницираат едни со други и со заинтересираните страни надвор од организацијата.

„Организациската култура е значајна област на истражување, бидејќи се јавува и како централен концепт на литература за училишно подобрување и училишни реформи кои допираат една врз друга и до извесен степен се преклопуваат. Тие се вклучуваат во литературите на ефективни училишта, на алтернативни училишта, како и на средните училишта.⁸⁰

⁷⁹ Owens, R & Lewis, E(1974). “Managing participation in organizational decisions“

Превземено Јануари 2011 преку

http://wps.ablongman.com/ab_bacon_edadmin_1/7/1806/462381.cw/content/index.html

⁸⁰ Owens, R(2004) “Behavior in education“Превземено Јануари 2011 преку

<http://gom.sagepub.com/cgi/content/abstract/1/1/56>

13. Теорија за организација на образованието

Се занимава со проучувањето и отворањето на процесите и перспективите кои овозможуваат целесообразен и ефикасен педагошко-професионален систем, со нови решенија во организациско-структурниот модел на училиштето и универзитетот, посовремена организација на трудот, поефикасно управување со воспитно-образовните процеси и поприватливи социјални односи во процесот.⁸¹ Кога станува збор за научната организација на образованието во литературата се сретнуваат три аспекта:

- Функционален аспект – покажува процес на подредување на деловите од системот на функционирањето на системот како целина. Тоа значи дека дејноста на организацијата е трајно осмислена и целесообразна активност со помош на која просторно и временски се подредуваат одредени човечки активности и средства, со цел да се постигнат одредени ефекти кои однапред се поставени пред воспитно-образовниот систем, а тоа е функцијата на организацијата и управувањето
- Структурен аспект – ги означува знаците на препознавање на елементите на еден систем кои го определуваат неговото значење, интеракции и врски, бидејќи ниту еден систем не може да делува изолирано. Тоа значи дека организацијата на образованието ја покажува внатрешната поставеност на елементите на системот, нивната подреденост и нивната внатрешна структура на функционирање.
- Институционален аспект – покажува систем чие функционирање претпоставува остварување на однапред поставените цели.

⁸¹ Гоцевски, Т. (1996) Економика на образованието, стр.290

Притоа деловите на системот функционираат, така што нивните активности се насочени кон остварување на општо поставената цел.⁸²

Организацијата е сеопфатен процес без кој не може да се замисли ниту една дејност, односно ниту еден развоен проект на човекот. Од самото раѓање човекот е припадник на некоја организација, со тоа и е дел од организацијата на воспитно-образовниот процес. Организацијата на воспитно-образовниот процес опфаќа мрежа на организации и институции кои на најефикасен и најсовремен начин го остваруваат воспитно-образовниот процес на сите утврдени степени и за сите профили на кадри кои се потребни на пазарот на трудот.

Институциите на воспитно образовниот процес се:

Предучилишно Образование	Јасли			Градинки		
Основно Образование	Одделенска Настава		Предметна настава		Специјално основно образование	
Средно Образование	Гим на- зии	Стручно средно за различни занимања	Уметни- чки училишта	Други учили- шта за занима ња	Специј ализац ија	Специјално средно училиште
Образование на возрасни	Основно образование за различни занимања					
Високо Образование	Факултети и институти			Академии		
Постдипломски студии	Магистерски студии и специјализација					
Докторски студии						

Табела бр. 1/1 Организација на воспитно-образовниот процес⁸³
Table n. 1/1 Organization of educational process

⁸² Гоцевски, Т. (1996) Економика на образованието, стр.290-291

⁸³ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.254

13.1. Организација на предучилишното образование

Почетниот степен и основа во воспитно-образовниот процес е предучилишното образование како негов составен дел. Активностите се изведуваат во организации наменети за предучилишното образование и тоа детските градинки. Овие институции се организирани така како би можеле да ги опфатат децата, кој е различен, гледано територијално и временски, а од сите средини, социјални групи и возрасти, се со цел да се организира воспитно-образовна дејност утврдена со нивната програма која е структурирана и, пред се, ги почитува возраста на децата, нивните афинитети и склоности. Во предучилишните установи се потврдува изразот на програмско-курикуларното програмирање кое произлегува од потребите, интересите и афинитетите на децата и да им овозможи на воспитувачите, педагозите и стручните работници да го следат развојот и воспитанието и врз основа на тоа да го насочуваат и едуцираат во индивидуално-креативно творечко сообразено дејствување на воспитно-образовен план.⁸⁴

13.2. Организација на основно образование

Основното образование се остварува во основните училишта како дел од воспитно образовниот процес.⁸⁵ Основното образование е задолжително и трае 9 години, се организира во три воспитно-образовни периоди и тоа од прво до трето одделение, од четврто до шесто одделение и од седмо до деветто одделение.⁸⁶ Почнува од шестата годишна возраст, па се до петнаесеттата година. Основното образование се организира во неколку вида на установи и тоа: основни училишта,

⁸⁴ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.258

⁸⁵ Закон за основното образование (2008) Службен весник бр.103 од 19.08.2008 член.1

⁸⁶ Закон за основното образование (2008) Службен весник бр.103 од 19.08.2008 член.4

здравствени установи, воспитно-поправни домови, казнено-поправни установи и други, утврдени со Законот за основно образование.⁸⁷

За лица кои ја поминале старосната граница од 15 години и од областа на уметноста, може да се организира основно образование во установи за образование на возрасни или во други установи кои се во согласност со Законот за основното образование во Република Македонија.⁸⁸

Годишните податоци и временски серии за образованието, даваат панорама за состојбите во образованието во Република Македонија. Овие годишни податоци ги врши државниот завод за статистика на Република Македонија, а преку издавање на таканаречен статистички годишник на Република Македонија, и тоа за училишта, ученици, наставници од 2004/05 – 2008/09, потоа учениците кои го завршиле основното образование во периодот од 2004/05 – 2008/09 со приказ, потоа редовните основни училишта, специјални основни училишта и основните училишта за возрасни .

	училишта	ученици	завршиле	наставници
2004/05	1 010	223 876	28 816	13 970
2005/06	1 005	235 185	28 993	14 917
2006/07	1 000	228 207	27 747	15 106
2007/08	997	220 833	27 046	15 691
2008/09	991	215 078	26 915	16 205

Табела бр. 1/2⁸⁹

Table n. 1/2

Според табелата бр. 1/2 Во периодот од 2004-2009 најмасовно запишување на ученици во основното образование се случило во учебната 2005/06 и тоа 235 185 ученици во организација на 1005 училишта, а наставата ја изведуваат 14 917 наставници.

⁸⁷ Закон за основното образование (2008) Службен весник бр.103 од 19.08.2008 член.10 ст.1 и 2

⁸⁸ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.259-260

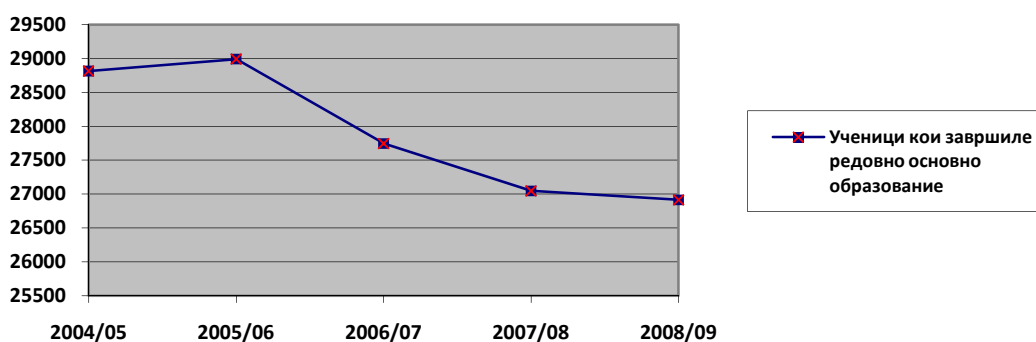
⁸⁹ Државен завод за статистика (2010) Статистички годишник на Република Македонија стр.184

2008/09	училишта	паралелки	ученици	наставници	завршиле
Редовни ОУ	991	10 713	215 078	16 205	26 915
Специјал. ОУ	45	171	1 054	255	122
ОУ за Возрасни	15	39	549	84	245

Табела бр. 1/3⁹⁰

Table n.1/3

Според табелета бр. 1/3 Во последната учебна година 2008/09 од издавањето на статистички годишник (2010) Постојат 910 редовни основни училишта од кои 45 се со специјален карактер, а во основните училишта за возрасни се 15. Постојат севкупно 10 713 паралелки, во специјалните основни училишта се 171 , а во основните училишта за возрасни се 39 паралелки. Севкупно се запишани 215 078 ученици, од кои 1 054 се од специјалните основни училишта и 549 од основните училишта за возрасни. Од аспект на наставниот кадар, севкупно се 16 205, каде што 255 се во специјалните, а 84 во основните училишта за возрасни. Во учебната 2008/09 година севкупно завршиле 26 915, од кои 122 во специјалните и 245 во основните училишта за возрасни.



Чарт бр. 1/1 Ученици кои завршиле редовно основно образование⁹¹

Chart n. 1/1 Pupil who have completed regular elementary education

⁹⁰ Државен завод за статистика (2010) Статистички годишник на Република Македонија стр.185

⁹¹ Државен завод за статистика (2010) Статистички годишник на Република Македонија стр.189

13.3. Организација на средното образование

Средното образование е следниот потсистем по основното образование. Исто како основното, и средното образование е задолжително. Средното училиште трае 4 години и се организира во училишта со јавен карактер, односно училишта на Локалната самоуправа и државните училишта, како и приватните средни училишта.⁹²

За да се организира наставата во средното образование, потребно е наставен кадар, соодветна опрема за наставна технологија, потребен простор за наставната технологија, нормативи за соодветна дејност и програма за воспитно-образовната дејност.⁹³ Во Законот за средното образование може да се организираат следните видови на училишта, односно средното образование се остварува преку планови и програми за: гимназиско образование, стручно образование, средно уметничко образование и средно образование за хендикипирани ученици.⁹⁴

	училишта	ученици	завршиле	наставници
2004/05	100	94 053	24 225	5 946
2005/06	101	93 908	25 588	6 136
2006/07	104	93 763	25 629	6 280
2007/08	107	92 753	24 700	6 438
2008/09	110	93 164	24 210	6 832

Табела бр. 1/4⁹⁵

Table n. 1/4

Според табелите бр. 1/4 и 1/5 во учебната 2008/09 има најмногу отворени училишта во Република Македонија и тоа 110, каде што бројот

⁹² Закон за средното образование (1995) Службен весник бр.44 од 20.09.1995 член.2 ст.2

⁹³ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.261

⁹⁴ Закон за средното образование (1995) Службен весник бр.44 од 20.09.1995 член.32

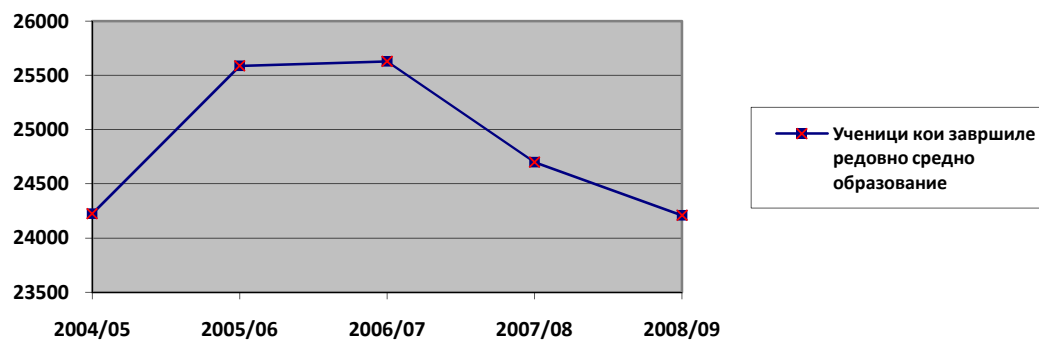
⁹⁵ Државен завод за статистика (2010) Статистички годишник на Република Македонија стр.184

на наставници достигнува од рекордни 6 832. Најмасовно запишување е забележана во учебната 2004/05 и тоа 94 053.

2008/09	училишта	паралелки	ученици	наставници	завршиле
Редовни средни уч	110	3 295	93 164	6 832	24 210
Гимназис- ко образ.	175	1 341	38 071	9 081
Стручно образ.	166	1 911	53 970	14 906
Уметнич- ко образ.	9	43	1 123	223

Табела бр. 1/5 ⁹⁶

Table. n. 1/5



Чарт br. 1/2 ⁹⁷

Chart n. 1/2

⁹⁶ Државен завод за статистика (2010) Статистички годишник на Република Македонија стр.185

⁹⁷ Државен завод за статистика (2010) Статистички годишник на Република Македонија стр.189

13.4. Организација на високото образование

Високото образование се организира во високообразовните установи како што се универзитет и високата стручна школа. Во составот на универзитетот се: факултетите, уметничката академија, научните институти и високата стручна школа која може да се основа и како самостојна стручна школа. Високообразовните институции можат да бидат јавни, приватно-јавни непрофитни установи и приватно профитни или непрофитни установи.⁹⁸

Универзитетот може да се основа ако во својот состав има најмалку пет акредитирани единици, од кои најмалку три се факултети. За основање на универзитет треба да бидат исполнети условите за изведување на студиски програми најмалку на првиот и вториот циклус на високо образование, а за самостојна високообразовна установа најмалку за прв циклус на високо образование. За исполнетоста на условите за изведување на студиски програми од трет циклус, се одлучува по добивањето на решението за акредитација на универзитетот, решението за почеток со работа и завршувањето на најмалку една генерација студенти од прв и втор циклус на студии.⁹⁹ Факултетите се високообразовни и научни установи кои вршат високообразовна дејност, уметничка и научноистражувачка и високостручна работа во една или во повеќе сродни уметнички области. Уметничките академии се високообразовни институции кои вршат високообразовна дејност за стручни студии и високостручна работа во една или во повеќе сродни уметнички области.¹⁰⁰

Факултет е високообразовна установа која врши високообразовна, научно-истражувачка и применувачка високостручна дејност во студиско и научно-истражувачко подрачје, според студиска програма на една или

⁹⁸ Закон за високо образование (2008) Службен весник бр.35 од 14.03.2008 член.16 ст.1-5

⁹⁹ Закон за високо образование (2008) Службен весник бр.35 од 14.03.2008 член.28 ст.1-3

¹⁰⁰ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.262

повеќе сродни и меѓусебно поврзани наставно-научни, односно уметнички или стручни области од прв, втор и трет циклус на студии. Уметничка академија, како факултет, е високообразовна установа која врши високообразовна и уметничка дејност и научно-истражувачка работа во една или повеќе сродни, односно меѓусебно поврзани наставни и уметнички области и се грижи за нивниот развој. Ако уметничка академија го носи називот „факултет“ се применуваат одредбите од овој закон што се однесуваат на факултет. Уметничка академија, како висока стручна школа, врши стручни студии од подрачјето на една или повеќе сродни, односно меѓусебно поврзани стручни уметнички области и се грижи за нивниот развој. Висока стручна школа е високообразовна установа која врши високообразовна или уметничка дејност, како додипломски стручни студии, специјалистички стручни студии и применувачка дејност од подрачјето на една или повеќе сродни, односно меѓусебно поврзани струки (стручни области). Високата стручна школа може, под условите утврдени со закон, да врши и научно-истражувачка, односно уметничка работа, ако тоа е утврдено во Статутот на универзитетот како единица на универзитет, односно со нејзиниот основачки акт, ако е основана како самостојна високообразовна установа.¹⁰¹

	школи	студенти	завршиле	наставници
2004/05	1	1 112	265	29
2005/06	1	1 276	336	31
2006/07	3	1 338	406	31
2007/08	3	1 814	811	69
2008/09	5	2 076	662	78

Табела бр.1/6 Високо стручно образование¹⁰²

Table N. 1/6 Higher Education

¹⁰¹ Закон за високо образование (2008) Службен весник бр.35 од 14.03.2008 член.19 ст.1-5

¹⁰² Државен завод за статистика (2010) Статистички годишник на Република Македонија стр.184

Според табелата бр 1/6 може да се забележи зголемување на високо стручните школи од 2004 од 1, па се до 2009 година, до 5 високо стручни школи, потоа зголемување на бројот на студенти во 2008/09 од 2 076 студенти, како и зголемување на бројот на наставници од 78.

	Факултети	студенти	завршиле	наставници	Завршени Доктори на науки	Завршени Магистр /специјалисти
2004/05	38	48 252	5 132	1 645	92	189
2005/06	36	47 092	5 847	1 639	85	203
2006/07	43	55 673	7 954	1 640	82	277
2007/08	78	62 440	10 027	1 959	87	272
2008/09	101	55 808	9 570	2 104	119	425

Табела бр. 1/7 Високо образование ¹⁰³

Table N. 1/7 Teritary education

Според табелата бр. 1/7 се забележува масовно запишување на студентите во 2007/08 од 62 440 студенти, како зголемен број на завршени студенти. Во 2008/09 зголемен бројот на завршени доктори на науки 119, како и 425 магистри на науки или специјалисти.

¹⁰³ Државен завод за статистика (2010) Статистички годишник на Република Македонија стр.184

14. Менаџмент со образовни институции

Основните елементи на менаџментот во образовните институции се: процесот, ресурсите, ефективното и ефикасното извршување на работата од страна на другите луѓе и целите.

- Процесот се однесува на менаџментот како универзален процес кој се применува во сите видови на организации и упатува на употреба на добро познатите менаџерски функции.
- Ресурсите, како втор елемент, ги сочинуваат: сировините, пазарите, машините и парите. Ефикасноста е значаен дел од менаџментот и зависи од тоа како, односно со каков успех менаџерот ефективно ги остварил зададените цели.
- Со помош на луѓето и со чиј напор се извршува работата, менаџерите ја извршуваат својата работа
- Четвртиот елемент се однесува на остварувањето на целите на претпријатието, пред се, со напорот на другите луѓе, каде што менаџментот вклучува и координација на човечки и на материјални ресурси.¹⁰⁴

Целите на една организација се потребни, се со цел превземање на активности кои се насочени кон некој краен посакуван резултат. Активноста во менаџментот е универзална и не ги одминува ни образовните институции. Улогата на менаџментот во воспитно-образовните институции станува се поголема и тоа:

¹⁰⁴ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.267

- Менаџментот особено води сметка за меѓучовечките односи, и тоа како внатре во системот, така и за оние од опкружувањето
- Менаџерот се јавува во улога на лидер кој ги канализира односите во институцијата;
- Менаџерот ги поврзува луѓето, како во институцијата, така и оние кои се надвор од неа, а имаат врска со неа;
- Менаџерот се јавува во улога на претставник на институцијата и неа ја претставува пред пошироката јавност;
- Менаџментот овозможува прибирање на информации и нивна дистрибуција за сите релевантни прашања за институцијата и за нејзиното работење;
- Менаџерот се јавува во улога на нервен центар на организацијата;
- Менаџментот ги обезбедува сите неопходни информации потребни за комплетно одлучување во организацијата;
- Менаџерот се јавува во улога на претприемач;
- Менаџерот се јавува во улога на решавач на проблемите со кои се соочува организацијата;
- Менаџерот одлучува за алокација на расположливите ресурси;
- Менаџерот се јавува во улога на партнер и преговарач со институциите со кои се развиваат деловни односи и сл.¹⁰⁵

Според Трајан Гоцевски (Образовен менаџмент 2007), успешното функционирање во воспитно образовните институции е работењето да се потпира врз современиот менаџмент и изградување на менаџери и менаџерски тимови кои, пред се, ќе бидат способни и ќе се носат со проблемите во пазарни услови. Менаџерите би требало да бидат оспособени се со цел да е обликуваат работата на образовната институција, потоа да ја координираат работата и односите со опкружувањето, да иницираат промени, се со цел одржување на стабилност на институцијата, да знаат како ќе ги мотивираат

¹⁰⁵ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.263

вработените, се со цел постигнување на многу подобри резултати во институцијата, да овозможуваат циркулација на информациите, да бидат способни да ја играат улогата на глава во куќата и да водат преговори, како внатре, така и со надворешните партнери и органи.

Нов профил на современиот деловен човек-менаџер, кој покрај оспособувањето за новите предизвици на пазарната економија и во образованието, треба да ги поседува и следните особини и тоа:

- Вроден талент;
- Стабилност;
- Истрајност;
- Снаодливост;
- Амбициозност;
- Независност;
- Способност за брзо одлучување;
- Интелектуална ефикасност;
- Богатство на идеи;
- Храброст во истражувањето;
- Објективност во проценувањето.¹⁰⁶

Исто така, покрај погоре наведените особини, неопходно е и поседување на стручни знаења и искуства. Се смета дека новиот менаџер е многу образовен човек со идеи и високостручни поттикнувачки знаења и вештини, вклучувајќи ги и оние со нависок степен на сложеност. Знаењата и вештините на новиот менаџер се стекнуваат на високообразовните институции.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.269

¹⁰⁷ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.270

15. Менаџерот во образованието

Менаџерите се лица кои претходно се оспособени за работа, односно се оспособени за раководење и за управување на процесите во воспитно-образовната сфера и во едукативноста и научно истражувачката сфера. Следниве работни обврски би требало да ги има еден менаџер во образованието:

- Да обезбедат најефикасно давање услуги кои ќе бидат пласирани на пазарот;
- Да се планира и да се обезбеди стабилност на активностите сврзани со обезбедувањето на образовната понуда;
- Да се обезбеди стратегија за развој на својата институција;
- Да и се обезбедат услови на организацијата, како би ги задоволила барањата на државните органи кои ја контролираат нејзината работа;
- Треба да се обезбеди вклучување во информатичкиот систем од соодветна област, кои ќе овозможат ползување на достигнувањата кај другите, но и нудење на своите достигнувања во науката, воспитанието, образованието, образовната технологија итн.
- Треба да претставува авторитет кој компетентно и одговорно ги води организацијата, управувањето, раководењето, мотивирањето и контролата над работата.¹⁰⁸

Како и кај другите менаџменти, така и во образовниот менаџмент постојат нивоа како што се:

- Врвни менаџери(високо ниво на менаџери) кои се одговорни во извршувањето на целите, поставени на ниво на институција, како

¹⁰⁸ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.161

на пример: менаџер на универзитет, факултет, институт, училиште итн.

- Менаџери на средно ниво, кои се одговорни за конкретни задачи и активности, а тие се: менаџерите за кадровски решенија, комуникација со јавноста и маркетинг, менаџер за пласирање образовни услуги итн.
- Менаџерите на пониско ниво се всушност одговорни за спроведување на процедурата и политиката, утврдени на повисоко ниво, а со помош на вработените во тие институции.¹⁰⁹

Основна задача денес е воведување на оваа функција – менаџер во образованието, при тоа би се отворил процесот за оспособување на менаџери за сите нивоа и сите видови на образование и воспитание, а потоа и процесот на регрутирање на кадрите како менаџери. Минималните карактеристики на еден современ менаџер во образованието би биле:

- Да бидат сестрано образовани;
- Да бидат оспособени за превземање на деловен ризик;
- Да можат да донесуваат одлуки;
- Да можат да управуваат и да раководат;
- Да имаат смисла за почитување на хиреархијата;
- Да се одлични организатори;
- Да поседуваат смисла за мотивирање на луѓето;
- Да можат успешно да ги валоризираат образовните и останатите услуги на пазарот;
- Да можат да поставуваат цели и да ги мобилизираат ресурсите за остварување на тие цели;
- Да имаат смисла за современост и за нови трендови;
- Да се флексибилни;

¹⁰⁹ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.162

- Да ја познаваат воспитно-образовната и истражувачката технологија;
- Да имаат смисла за следење на пазарот на трудот од аспект на понудата на работни места и потребата од знаење за таквите работни места;
- Да имаат способност да ги насочуваат активностите на сите вработени кон остварување на поставената цел на институцијата.¹¹⁰

Што треба, а што не треба да работи еден современ директор-менаџер во образовните институции, се прикажани во следната табела:

ИНСТРУКЦИИ	
Не	Да
Не застарувај!	Да, биди полезен!
Не, без основа на анализа!	Да, признавај си ги грешките!
Не отфрлај ги др., ако те прифатат!	Да, биди оптимист!
Не одбегнувај компромиси!	Да, соработувај!
Не заборувај на времето!	Да, анимирај ги соработниците!
Не претерувај, биди трпелив!	Да, почитувај ги правилата!
Не преземај промени без причини!	Да, гради добри односи!
Не прифаќај го даденото без проверка!	Да, подготвувај ги за промена сите!
Не сокривај го оптимизмот!	Да, биди флексибилен!
Не заборувај да бидеш примерен!	Да, биди примерен!
ПЛИВАЈ ЗА ДА НЕ ТЕ ОДНЕСЕ ВОДАТА!	

Табела бр.1/8 ¹¹¹

Table n. 1/8

¹¹⁰ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.162

¹¹¹ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.164

Задолжителни, позитивни и негативни особини на еден современ директор – менаџер ќе бидат прикажани низ следнава табела:

ОСОБИНИ		
ПОЖЕЛНИ	ПОЗИТИВНИ	НЕГАТИВНИ
Авторитет	Самокритичност	Површност
Интелигенција	Демократичност	Командување
Високо ниво на знаење	Респектабилност	Туторство
Енергичност	Инвентивност	Бирократизам
Креативност	Флексибилност	Контраиницијативност
Оригиналност	Толерантност	Самоволност
Активност	Воздржливост	Недоверливост
Истрајност	Трпеливост	Прагматизам
Иницијативност	Достоинвеност	Кариеризам
Самостојност	Репрезентативност	Технократизам
Одговорност	Сензибилност	Заткулисност
Аналитичност	Консултативност	Шарлатанство
Практичност	Стручност	Додворливост
Педантност	Усовершеност	Болна амбициозност
Претприемчивост	Отвореност	Подмолност
Деловност	Критичност	Превртливост

Табела бр. 1/9 ¹¹²

Table n. 1/9

¹¹² Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.164

16. Менаџмент со основните училишта

Образованието е област која е значајна за целото општество и во денешното демократско општество е битно демократското управување и раководење со училиштата. Како што претходно ја опишавме децентрализацијата во Република Македонија, односно префрлање на некои ингеренции во образованието, од централната во локалната заедница, ги вклучува и претставниците на локалната власт во управувањето на основните училишта.¹¹³

16.1. Училишен одбор

Орган на управување во основните училишта во Република Македонија е Училишниот одбор.¹¹⁴ Бројот на членовите се одредува според критериумот колку паралелки има основното училиште. Помало основно училиште со 24 паралелки е составено од седум члена во Училишниот одбор и тоа: двајца претставници од наставниците или стручни соработници и воспитувачите, односно вработените во основното училиште, двајца претставници од родителите и еден претставник од Министерството за образование, односно централната власт и двајца претставници од основачот, односно локалната власт. Доколку основното училиште е поголемо и поседува над 24 паралелки, во Училишниот одбор се додаваат и по уште еден член на претставниците на вработените и родителите.^{115 116}

Мандатот на членовите на Училишниот одбор е три години, а мандатот на претставниците на родителите е за период до завршување на основното образование на нивното дете, но не подолго од три години.

¹¹³ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.271

¹¹⁴ Закон за основното образование (2008) Службен весник бр.103 од 19.08.2008 член.124 ст.1

¹¹⁵ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.272

¹¹⁶ Закон за основното образование (2008) Службен весник бр.103 од 19.08.2008 член.124 ст.2

Училишниот одбор од редот на своите членови избира претседател со мнозинство гласови од вкупниот број членови, по пат на тајно гласање. Одлуките на Училишниот одбор се донесуваат со мнозинство гласови од вкупниот број членови.¹¹⁷

Училишниот одбор на основното училиште:

- Донесува Статут на основното училиште;
- Предлага Годишна програма за работа и извештај за работа на основното училиште до Советот на општината;
- Донесува Програма за развој на училиштето;
- Донесува Програма за воведување на повисоки стандарди и други програми;
- Предлага Финансиски план до основачот;
- Предлага Завршна сметка до основачот;
- Објавува јавен оглас за избор на Директор на основно училиште;
- Врши интервју со кандидатите за директор;
- Предлага на Градоначалникот на општината еден, односно двајца кандидати од пријавените кандидати на објавениот јавен оглас за избор на директор ;
- Дава мислење до директорот за избор на наставниците, стручните соработници и воспитувачите;
- Поднесува предлог до директорот за престанок на работниот однос на лицата од членот 96 став (1) од овој закон;
- Одлучува по приговорите и жалбите на вработените во основното училиште;
- Одлучува по жалбите на ученици, родители, односно старатели на ученици;
- Врши и други работи утврдени со Статутот на основното училиште.^{118 119}

¹¹⁷ Закон за основното образование (2008) Службен весник бр.103 од 19.08.2008 член.124 ст.3-5

¹¹⁸ Закон за основното образование (2008) Службен весник бр.103 од 19.08.2008 член.126 ст.1

¹¹⁹ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.272-273

16.2. Директор на основно училиште (менаџер)

Орган на раководење во основното училиште е директорот на училиштето. Директорот е одговорен за законитоста во работата и за материјално-финансиското работење на училиштето. За директор на основно училиште може да се избира лице кое има најмалку високо образование и кое ги исполнува условите за наставник или стручен соработник во основно училиште и ако има најмалку пет години работно искуство во воспитно-образовна работа, како и положен испит за директор. Доколку нема пријавено кандидат со положен испит за директор, може да биде избрано и лице кое не положило испит за директор, и кое е должно испитот да го положи во рок од една година од денот на изборот за директор. Мандатот на директорот трае четири години, со можност за уште еден мандат. Оспособување на кандидати за директори на основните училишта, и полагањето на испитот по успешно завршената обука го врши Државниот испитен центар, согласно со закон. Програмата за подготвување и полагање испит за директори и начинот на спроведувањето на испитот ги пропишува министерот, на предлог на Државниот испитен центар. На кандидатот кој го положил испитот за директор, му се издава уверение. Формата и содржината на уверението за положен испит за директор на основно училиште ги пропишува министерот.^{120 121}

Директорот ги врши следните работи:

- Го застапува и претставува училиштето и е одговорен за законитото работење;
- Ја организира, планира и ја води работата на основното училиште;
- Подготвува програма за развој на училиштето;
- Подготвува предлог на годишна програма за работа;
- Одговорен е за реализацијата на годишната програмата за работа;

¹²⁰ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.273

¹²¹ Закон за основното образование (2008) Службен весник бр.103 од 19.08.2008 член.128-129

- Одговорен е за остварување на правата и обврските на учениците;
- Врши избор на наставници, стручни соработници и воспитувачи и друг административно-технички кадар, согласно со закон и актите на училиштето;
- Врши распоредување на наставници, стручни соработници и воспитувачи и друг административно-технички кадар;
- Одлучува за престанок на работниот однос на наставниците, стручните соработници и воспитувачи и друг административно-технички кадар, согласно со закон и колективен договор;
- Поттикнува стручно оспособување и усовршување на наставниците, стручните соработници и воспитувачи;
- Организира менторство за наставниците-приправници, стручните соработници-приправници, воспитувачи-приправници, присуствува на часови во наставата и ја следи работата на наставниците, стручните соработници и воспитувачи и ги советува;
- Ја следи работата на училишниот педагог, психолог и другите стручни работници;
- Се грижи за соработката со родителите;
- Ги известува родителите за работата на училиштето и за измени на правата и обврските на учениците;
- Одлучува за воспитните мерки;
- Ја поттикнува и следи работата на заедницата на учениците;
- Обезбедува извршување на одлуките на Училишниот одбор;
- Ја донесува систематизацијата на работните места на училиштето;
- Одлучува за склучување договори за работните односи;
- Покренува постапка за дисциплинската одговорност на наставниците, стручните соработници и воспитувачи;
- Се грижи за соработката на училиштето со здравствената установа во општината;

- Врши други работи, согласно со закон и статутот на училиштето.¹²²

123

Во основните училишта постојат и стручни органи како што се: Наставничкиот совет, Одделенскиот совет, Совет на предметни наставници, одделенски раководител, раководител на паралелката и стручни активи на наставниците.

16.3. Наставничкиот совет

Наставничкиот совет го сочинуваат сите наставници, стручни соработници, воспитувачи и директорот, кој истовремено го свикнува и раководи со него.

Наставничкиот совет на основното училиште:

- Дава мислења по предлогот на програмата за развој и на Годишната програма за работа и го следи нејзиното извршување;
- Го разгледува и утврдува успехот на учениците и работата на други стручни органи;
- Им одобрува на учениците побрзо напредување во основното училиште;
- Го разгледува остварувањето на наставниот план и програмите и презема мерки за нивно извршување;
- Донесува одлуки по приговори на учениците за утврдени оценки;
- Го разгледува извештајот од реализација на годишната програма за работа, од самоевалуација, од извршената интегрална евалуација и предлага соодветни мерки;
- Расправа и одлучува за стручни прашања поврзани со воспитно-образовната работа ;
- Дава мислење за годишниот финансиски план на училиштето;
- Избира претставници во Училишниот одбор;

¹²² Закон за основното образование (2008) Службен весник бр.103 од 19.08.2008 член.130

¹²³ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.274

- Дава мислење за планирањето, реализацијата и вреднувањето на постигањата во наставата и учењето;
- Дава предлози за напредување на наставниците и стручните соработници на училиштето;
- Одлучува за воспитни мерки;
- Врши и други работи утврдени во Статутот на училиштето.^{124 125}

16.4. Одделенски совет

Одделенскиот совет или советот на одделенски наставници го сочинуваат сите наставници од паралелката каде што се изведува наставата, стручните соработници и предметните наставници кои се вклучуваат во реализацијата на наставата од прво до петто одделение. Советот на одделенските наставници ги разгледува годишната програма за работа и планирањето на наставата, воспитно-образовните проблеми по одделенија, подготвува програма за работа со талентираните ученици, односно за учениците кои потешко напредуваат, предлага и одлучува за воспитните мерки и врши други работи утврдени во статутот на училиштето.¹²⁶

16.5. Советот на предметните наставници

Советот на предметните наставници го сочинуваат предметните наставници што ја изведуваат наставата од шесто до деветто одделение и стручните соработници на училиштето. Советот на предметните наставници ги разгледува: Годишната програма за работа и планирањето на наставата, воспитно-образовните проблеми по

¹²⁴ Закон за основното образование (2008) Службен весник бр.103 од 19.08.2008 член.140

¹²⁵ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.274

¹²⁶ Закон за основното образование (2008) Службен весник бр.103 од 19.08.2008 член.141

одделенија, подготвува програма за работа со талентираните ученици односно со оние кои потешко напредуваат, одлучува за воспитните мерки и врши други работи утврдени во статутот на училиштето.¹²⁷

16.6. Одделенскиот раководител

Одделенскиот, односно раководителот на паралелката, го именува и ја остварува програмата за часот на одделенската заедница. Наставничкиот совет по предлог на директорот, воедно ги анализира воспитните и наставните резултати на одделението, се грижи за решавање на воспитните и наставните проблеми на одделни ученици, соработува со родителите и стручните соработници на училиштето, предлага и одлучува за воспитните мерки и врши други работи утврдени во Статутот на училиштето.^{128 129}

16.7. Стручни активи

Стручните активи на наставниците ги сочинуваат наставници кои предаваат ист предмет или подрачје.

Стручните активи на училиштето ги усогласуваат критериумите за планирање на наставата и за оценување на постигањата на учениците, даваат предлози на наставничките совети на училиштето за подобрување на воспитно-образовната работа, одлучуваат за употреба на учебниците во основното учениците, расправаат за забелешките на родителите, учениците и вршат други стручни работи определени со годишната програма за работа на училиштето.¹³⁰

¹²⁷ Закон за основното образование (2008) Службен весник бр.103 од 19.08.2008 член.142

¹²⁸ Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, стр.275

¹²⁹ Закон за основното образование (2008) Службен весник бр.103 од 19.08.2008 член.143

¹³⁰ Закон за основното образование (2008) Службен весник бр.103 од 19.08.2008 член.144

16.8. Совет на родители

За организирано остварување на интересите на учениците во основното училиште од родителите на учениците се формира совет на родителите на училиштето. Во советот на родители има по еден претставник од секоја паралелка којшто го избираат родителите на родителскиот состанок на паралелката. Првото свикување на советот на родителите го врши директорот на училиштето.

Советот на родители:

- Дава мислење за предлог програмата за развој на основното училиште и за годишната програма за работа;
- Расправа за извештајот за работата на училиштето;
- Предлага програми за подобрување на стандардите за наставата;
- Дава согласност на предлозите на директорот за воведување повисоки стандарди;
- Разгледува жалби на родителите во врска со воспитно-образовната работа;
- Избира претставници во Училишниот одбор на основното училиште;
- врши други работи утврдени со статутот на училиштето.¹³¹

¹³¹ Закон за основното образование (2008) Службен весник бр.103 од 19.08.2008 член.145

ВТОР ДЕЛ
МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТАП НА ПРОБЛЕМОТ

Проблем на истражување:

Проблем на ова истражување се можностите за подобрување на работата на институциите за образование во Македонија, со посебен акцент на основното образование, а преку успешното менаџирање на директорот.

1. Предмет на истражување:

Предмет на ова истражување е успехот од менаџирањето со основното образование во Источниот-плански регион.

2. Цел на истражување:

Да се испитат способностите и квалитетот на менаџерот во основното училиште во Источниот-плански регион.

3. Карактер на истражување:

Ова е и емпириско истражување затоа што се водиме од искуствени факти со проверка на резултатите во практиката.

Исто така, е и индивидуално истражување, кое ќе биде спроведено од страна на индивидуа, авторот на ова истражување.

4. Задачи на истражување:

1. Да се утврди улогата на менаџерот во организацијата на основното училиште заради постигнување на подобри образовни резултати;

2. Да се утврди дали менаџерот во основното училиште води сметка при избор и распоредување на учители, наставници, стручни соработници и воспитувачи;

3. Да се испита соработката на менаџерот на основното училиште со другите релевантни институции;

4. Да се испита дали менаџерот на основното училиште ги извршува одлуките на Училишниот одбор;

5. Да се испита кој стил на менаџирање се применува во основното училиштето во Источниот-плански регион;

6. Да се испита мотивираноста и задоволството на вработените во основното училиште од работата на менаџерот;

7. Да се утврди успехот на учениците во основното училиште, преку анализа на документацијата (готов документ-дневници), а како последица на менаџирањето со основното образование;

5. Хипотеза:

Претпоставуваме дека менаџерот во основното училиште поседува квалитет и способност за успешно менаџирање со образовните институции, односно со основното училиште во Источниот-плански регион.

Посебни хипотези:

1.Ќе се утврди улогата на менаџерот во основното образование, преку поставување на целите на училиштето и градењето на односите со вработените, учениците, нивните родители и другите социјални партнери.

2.Ќе се утврди дека менаџерот води сметка при изборот и распоредувањето, односно при менаџирањето со човекови ресурси;

3.Ќе се утврди дека менаџерот е во постојана соработка со другите релевантни институции (Локалната самоуправа, Министерството за образование и наука, Бирото за развој на образованието и други основни училишта и релевантни институции);

4.Ќе се утврди дека менаџерот/директорот преку своите активности ги спроведува одлуките од училишниот одбор;

5. Ќе се утврди примена на демократскиот стил на менаџирање, кој е најефикасен и значајно влијае врз успехот на училиштето;

6. Од работата на менаџерот ќе се утврди дека нивото на мотивираност на вработените во основното Училиште е на задоволително ниво;

7.Преку готов документ во секое основно училиште (дневници) ќе се утврди успехот на учениците, а со тоа и способноста и квалитетот од менаџирањето во основното училиште;

6. Варијабли на истражувањето

Независна варијабла: Менаџирањето со основното училиште

Зависна варијабла: Подобрување на успехот (квалитетот) на основното училиштето:

-успехот на учениците во периодот од учебните 2010/2011

-нивото на задоволството и мотивираност на вработените во училиштето од работата на менаџерот/директорот.

7. Методи, техники и инструменти на истражување

Во оваа истражување ќе се примени Дескриптивниот метод (неекспериментално емпириско истражување) во облик на опис, анализа и генерализација, којшто опфаќа повеќе факти, тоа е економично и едноставно и може лесно да се оствари и организира, односно да се продере до важни врски и односи, до суштината, што доминираат во проучуваните појави.

А) Инструменти и Техники

➤ Инструменти

- Анкетни листови
- Анализа на документацијата

➤ Техники

- Анкетирање
- Готов документ

Б) Опис на инструментите и техниките

Ќе се изработи анкетен лист за менаџерите/директорите и за вработените (наставници, педагози, психолози, социолози) во образовните институции, односно основните училишта во Источниот-плански регион.

8. Примерок на истражување

Местоположбата на Источниот регион го опфаќа сливното подрачје на реката Брегалница, зафаќа 14% од територијата на Р. Македонија, со површина од 3537 км².

Регионот е поделен на 11 општини (Берово, Винаца, Делчево, Зрновци, Карбинци, Кочани, Македонска Каменица, Пехчево, Пробиштип, Чешиново-Облешево и Штип.), кои во поглед на урбанизираноста, се поделени на 217 населени места, од кои 209 места карактеризирани како рурални населби.

Примерокот е прост и случаен прибидејќи преку лотарски пат се избираат општините од Источниот-плански регион, каде ќе биде извршено истражувањето.

Примерокот ќе биде и намерен, бидејќи мислам дека менаџерот/директорот и вработените би дале вистинска насока, односно дека најмногу би придонеле за ова истражување.

Исто така, примерокот е и стратифициран, бидејќи предвреме се зема единица од популацијата во овој случај: менаџерите/директорите и вработените и учениците во основното училиште во Источниот-плански регион.

По лотарски пат популација е избрана:

Од вкупно 11 општини или вкупно 24 основни училишта во источно планскиот регион, по лотарски пат, се избрани 5 општини, односно севкупно 16 основни училишта, или 2/3 од Источниот-плански регион и тоа:

- 4 во општина Штип
(ООУ „Ванчо Прке“, ООУ „Тошо Арсов“, ООУ „Димитар Влахов“, ООУ „Гоце Делчев“);
- 5 во општина Кочани,
(ООУ „Никола Карев“, ООУ „Кирил и Методи“, ООУ „Раде Кратовче“, ООУ „Малина Попиванова“, ООУ „Крсте Петков Мисирков“-Оризари);
- 4 во општина Винаца,
(ООУ „Славчо Стојменски“, ООУ „Гоце Делчев“, ООУ „Кочо Рацин“-Блатец, ООУ „Никола Парапунов“-Драгобаште);
- 2 во општина Чешиново-Облешево
(ООУ „Страшо Пинџур“-Чешиново, ООУ „Климент Охридски“-Облешево);
- 1 во општина Карбинци
(ООУ „Страшо Пинџур“-Карбинци).

Во секое училиште, со истражувањето ќе се опфатат:

- Директорите/менаџерите вкупно 16;
- По 5 вработените од 16 основни училишта (наставници, педагози, психолози, социолози), вкупно 80;

- Ќе бидат опфатени и учениците во истите училишта преку прибирање податоци за нивниот успех- целокупна средна оценка за учебната 2010/2011.

9. Статистичка обработка на податоци

Основните фази на едно статистичко истражување, па и на ова истражување, поминува низ четири фази и тоа:

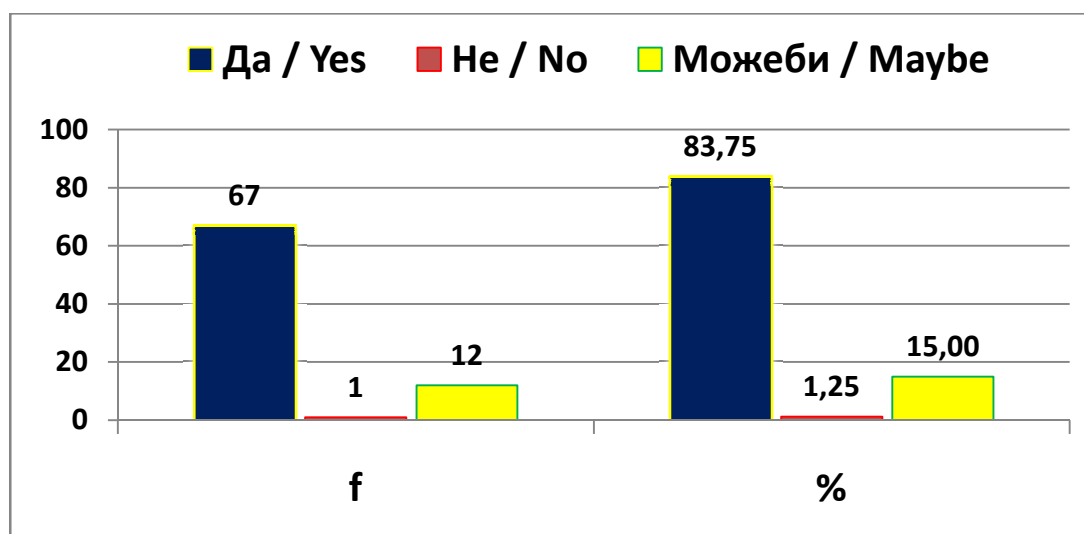
- Прибирање на податоци;
- Групирање и прикажување на податоците;
- Анализа на податоците; и
- Статистичко заклучување.

ТРЕТ ДЕЛ
РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗА ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Да се утврди улогата на менаџерот во организацијата на основното училиште заради постигнување на подобри образовни резултати.

Дали вашиот директор/менаџер има способности да ги решава проблемите во институцијата?

Does your director / manager has the ability to solve problems in the institution?



Графикон бр.1

Graph No: 1

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	23	76.67	44	88.00	67	83.75
НЕ	0	0.00	1	2.00	1	1.25
МОЖЕБИ	7	23.33	5	10.00	12	15.00
ВКУПНО:	30	100	50	100	80	100

Табела бр. 1

Table No: 1

Една од улогата на директорот/менаџерот е да има способност да ги решава проблемите со кои се соочува образовната институција. Од погоре добиените резултати на прашањето: Дали вашиот директор / менаџер има способности да ги решава проблемите во институцијата? Потврдно , односно со Да одговориле 67, од испитаниците или 83.75% ,

со Не 1 или 1.25% и оние кои не се сигурни: 12 или 15.00%. Најнискиот процент е застапен во Општина Штип со 75.00%, додека највисокиот 100% во Општина Чешиново-Облешево и Општина Карбинци. Потоа, во рурална средина позитивно се изјасниле вкупно 76.67%, а во градска средина 88.00%. Отстапувањето помеѓу рурални и градски средини е многу ниско и изнесува 0,27. Отстапувањето помеѓу општините изнесува 0,24 и се утврдува како ниска корелација.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{19.67}{80}$$

$$\chi^2 = 0,24$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Fo}$$

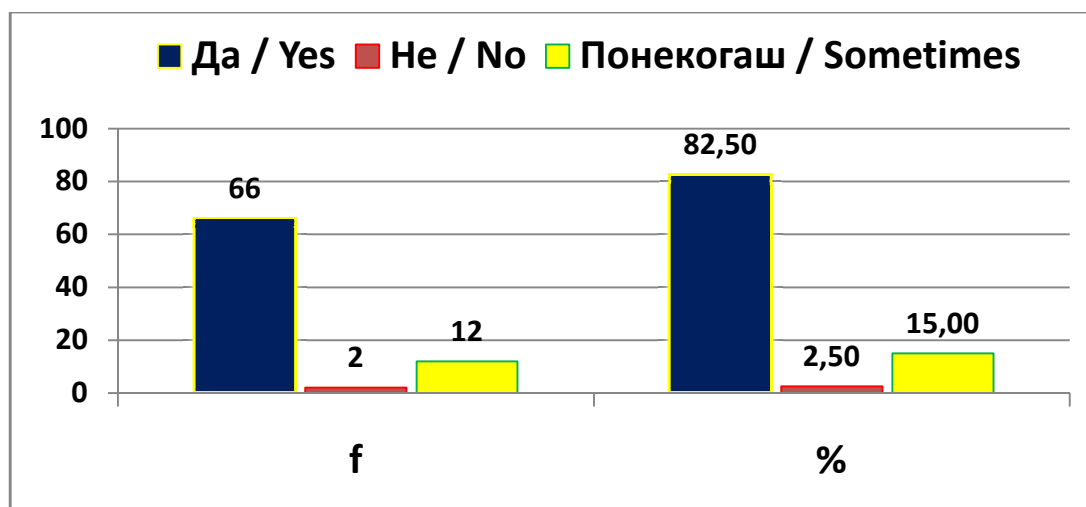
$$\chi^2 = \frac{21.81}{80}$$

$$\chi^2 = 0,27$$

Исто така, една од улогите на директорот/менаџерот е да ја претставува институцијата пред пошироката јавност, со што се поставува и директно прашање во анкетниот прашалник наменет за вработените и тоа:

Дали вашиот директор/менаџер успешно ја претставува вашата институција пред пошироката јавност?

Does your director / manager successfully represent your institution to the broader public?



Графикон бр. 2

Graph No: 2

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	21	70.00	45	90.00	66	82.50
НЕ	1	3.33	1	2.00	2	2.50
ПОНЕКОГАШ	8	26.67	4	8.00	12	15.00
ВКУПНО:	30	100	50	100	80	100

Табела бр. 2

Table No: 2

Добиените резултати покажуваат дека севкупно од сите општини, општина Винаца е со најнизок процент и тоа 65.00%, додека најпозитивно се изјасниле во општина Чешиново-Облешево и општина Карбинци 100%. 70.00% од испитаниците во руралните средини се изјасниле позитивно, додека повисоко, односно 90.00% од испитаниците се изјасниле позитивно во градските средини. Севкупно во Источниот-плански регион позитивно се изјасниле 82.50%, од вкупно 80 испитаници, каде што слободно може да се потврди дека директорот/менаџерот успешно ја игра улогата на претставник на институција „Основно училиште“, којашто успешно ја претставува пред пошироката јавност во Источниот-плански регион. Отстапувањата во одговорите во однос рурална и градска средина, изнесува 0,66 и е во ранг на умерена корелација, истовремено е слична на онаа по општини која изнесува 0,51.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{52.75}{80}$$

$$\chi^2 = 0,66$$

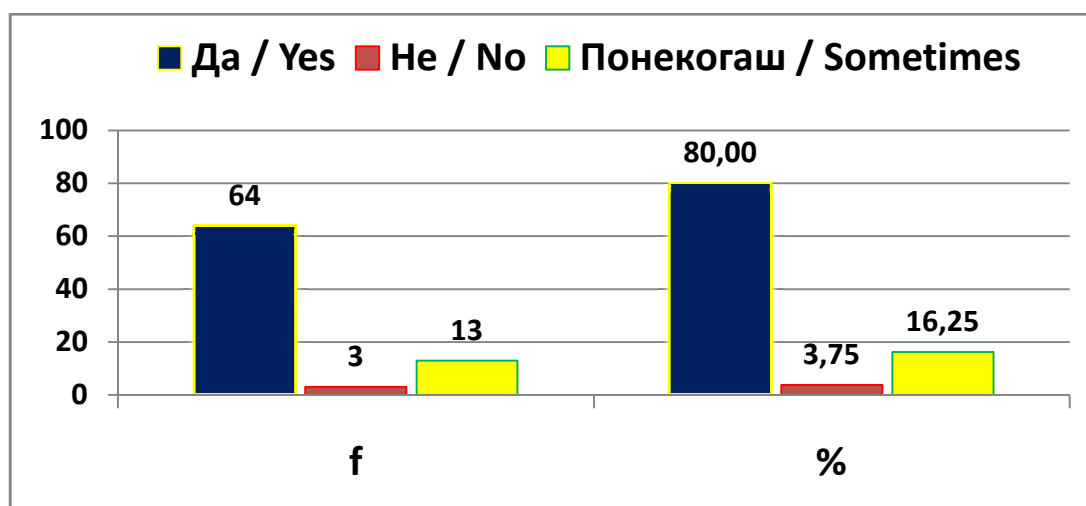
$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Fo}$$

$$\chi^2 = \frac{40.81}{80}$$

$$\chi^2 = 0,51$$

Дали вашиот директор/менаџер ја има улогата на партнер, преговарач и ги развива деловните односи на вашата институција со други релевантни институции?

Does your director / manager has the role of partner, negotiator and develop business relationships in your institution with other relevant institutions?



Графикон бр. 3

Graph No: 3

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	23	76.67	41	82.00	64	80.00
НЕ	1	3.33	2	4.00	3	3.75
ПОНЕКОГАШ	6	20.00	7	14.00	13	16.25
ВКУПНО:	30	100	50	100	80	100

Табела бр.3

Table No:3

На погоре наведеното прашање, најпозитивно се изјасниле во Општина Чешиново-Облешево и Општина Карбинци 100%, а најнизок процент од сите општини има општина Штип со 70.00% Испитаниците во руралните средини се изјасниле нешто пониско или 76.67%, во однос на градските средини со процент од 82.00%, каде не постои корелација во одговорите и изнесува 0,06. Во сите општини од сите 80 испитаници

позитивно се изјасниле 80.00%, а отстапувањето е ниско и изнесува 0,29. Со тоа можеме да ја утврдиме претпоставката дека директорот/менаџерот ја има улогата на партнер, преговарач и истовремено ги развива деловните односи на институцијата со другите релевантни институции.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{4.56}{80}$$

$$\chi^2 = 0,06$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{23.61}{80}$$

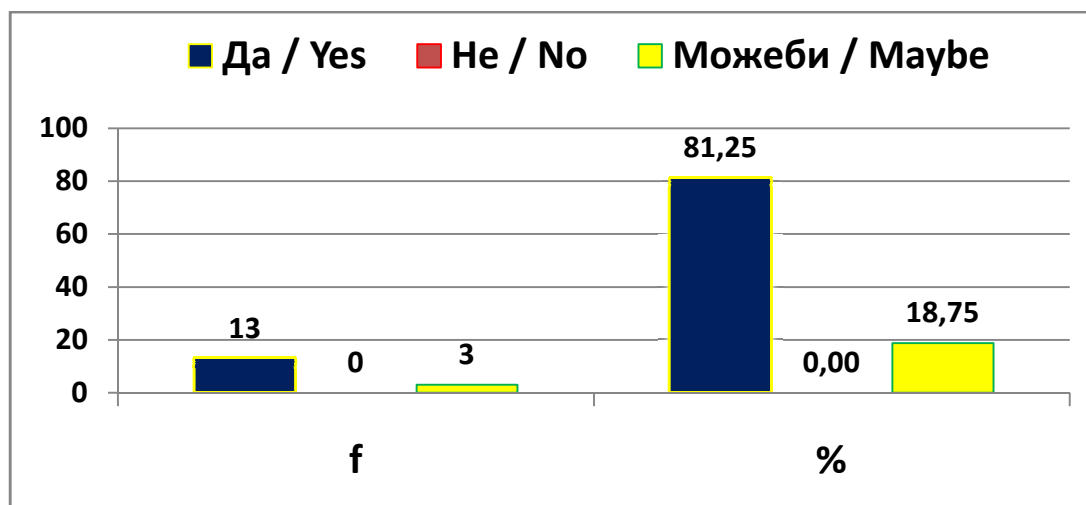
$$\chi^2 = 0,29$$

Денес секоја образовна институција има потреба од улогата на современ водач, односно директор/менаџер кој ќе ги развива и канализира односите во институцијата. За тоа е потребно секој еден директор/менаџер да поседува способност и квалитет, а пред се, самодоверба во вршењето на должноста која ја извршува во самата институција.

Од тука се поставува прашањето до директорот/менаџерот, кое е дел во анкетниот прашалник наменет токму за директорот/менаџерот:

Дали мислите дека сте успешен и современ директор/менаџер?

Do you think you are successful and contemporary director / manager?



Графикон бр.4

Graph No:4

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	5	83.33	8	80.00	13	81.25
НЕ	0	0.00	0	0.00	0	0.00
МОЖЕБИ	1	16.67	2	20.00	3	18.75
ВКУПНО:	6	100	10	100	16	100

Табела бр.4

Table No:4

Најмала самодоверба на директорот/менаџерот на ниво на општини има во општина Кочани 60.00%. Во однос градски и рурални средини, резултатите покажуваат 83.33% кои позитивно се изјасниле во руралните, додека 80.00% во градските средини, односно дека во руралните средини директорот/менаџерот има повеќе самодоверба отколку во градската средина. Отстапување во одговорите на ова прашање во однос рурални и градски средини нема. Според директорот/менаџерот и 16те испитаници по ова прашање, во Источниот-плански регион, 13 од 16 се изјасниле позитивно или 81.25%. Разликата во ставовите е со ниска корелација и изнесува 0,38, односно директорите/менаџерите се со висока самодоверба и се декларираат како современи и успешни менаџери.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{0.06}{16}$$

$$\chi^2 = 0,003$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

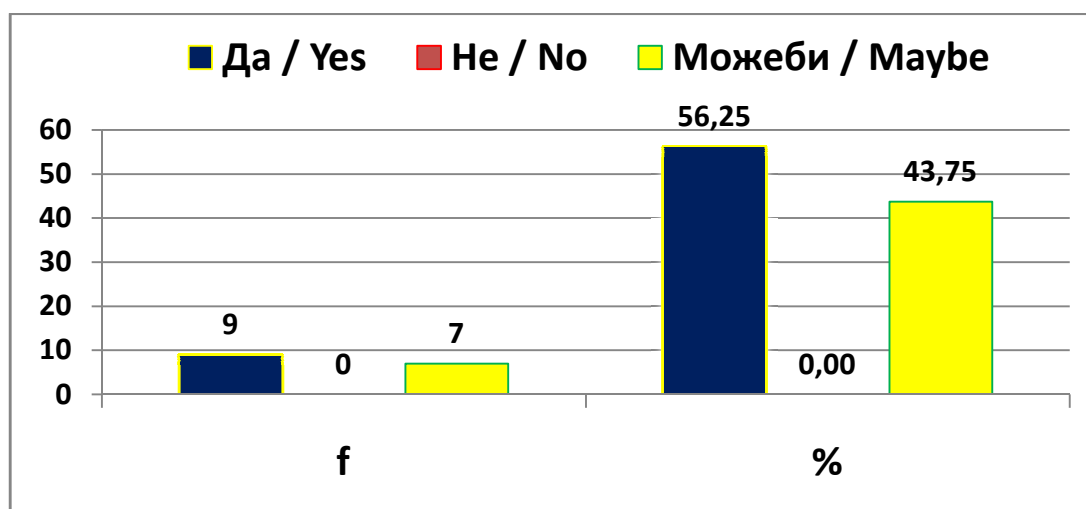
$$\chi^2 = \frac{6.11}{16}$$

$$\chi^2 = 0,38$$

Аналогно на ова прашање, во анкетниот лист на директорот е вметнато уште едно прашање на самодоверба и тоа:

Дали мислите дека поголемиот дел од вработените во вашата институција се задоволни од вашето водство?

Do you think that the majority of employees in your institution are satisfied with your leadership?



Графикон бр.5

Graph No:5

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	F ИПР	% ИПР
ДА	2	33.33	7	70.00	9	56.25
НЕ	0	0.00	0	0.00	0	0.00
МОЖЕБИ	4	66.67	3	30.00	7	43.75
ВКУПНО:	6	100	10	100	16	100

Табела бр.5

Table No:5

9 од 16 испитаници или 56.25% одговориле потврдно, а 7 или 43.75% кои одговориле дека можеби се задоволни од водството. Најголема самодоверба е 100% во општина Карбинци, додека во руралните средини 33.33%, имаат многу помала самодоверба, во однос на градските средини 70.00% каде отстапувањето или разликата во ставови по ова прашање е со умерена корелација или 0,47. Разликата во ставовите по општини изнесува 0,19 и утврдуваме дека не постои корелација во одговорите дадени по ова прашање.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft} \quad \chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

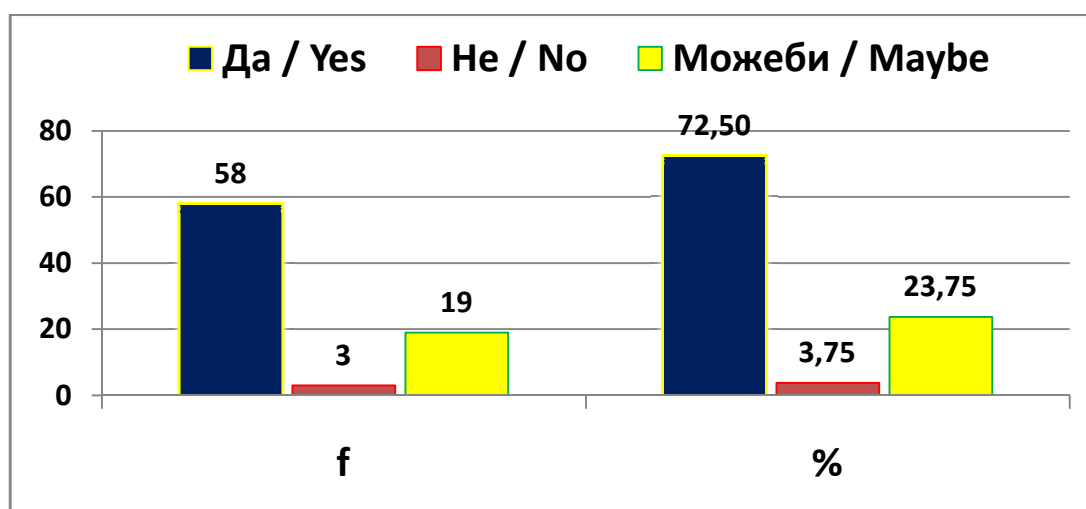
$$\chi^2 = \frac{7.56}{16} \quad \chi^2 = \frac{2.98}{16}$$

$$\chi^2 = 0,47 \quad \chi^2 = 0,19$$

Во анкетниот прашалник наменето за вработените поставено е прашањето:

Дали вашето водство креира задачи кои носат подобри образовни резултати?

Does your leadership creates tasks that bring better educational results?



Графикон бр.6

Graph No:6

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	21	70.00	37	74.00	58	72.50
НЕ	1	3.33	2	4.00	3	3.75
МОЖЕБИ	8	26.67	11	22.00	19	23.75
ВКУПНО:	30	100	50	100	80	100

Табела бр.6

Table No:6

0,03 е отстапувањето, во однос помеѓу рурална, каде потврдно одговориле 70.00%, и градска средина, потврдно одговориле 74.00%. Во Источниот-плански регион забележуваме дека 58 од 80 испитаници или 72.5% завзеле став дека нивното водство, односно директор/менаџер во институцијата во која работат креираат задачи кои носат подобри образовни резултати, Можеби одговориле 19 или 23.75% и само 3 или 3.75% одговориле негативно. Целокупно, во Источниот-плански регион постои ниска разлика во ставовите и таа изнесува 0,34.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{2.69}{80}$$

$$\chi^2 = 0,03$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{27.33}{80}$$

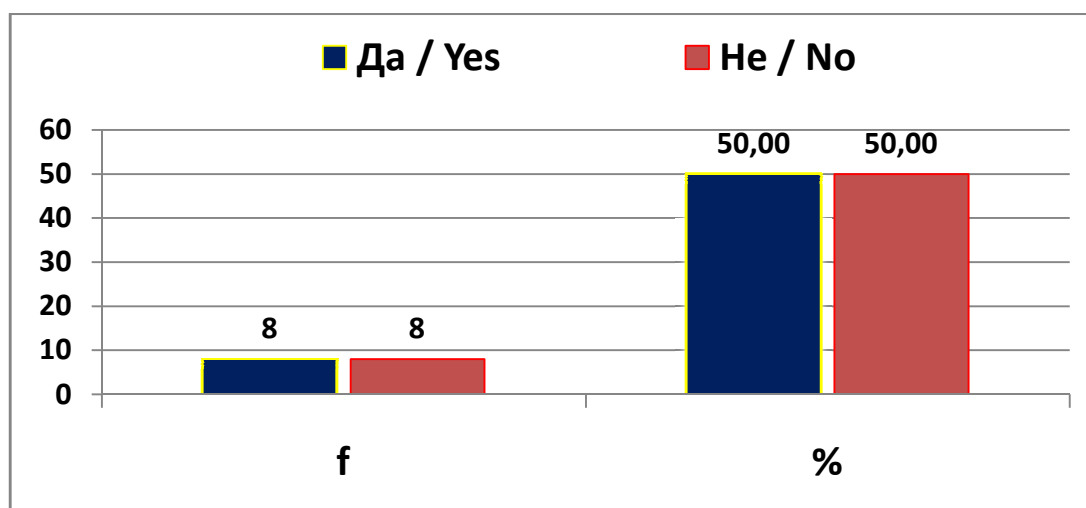
$$\chi^2 = 0,34$$

Една од главната улога на директорот/менаџерот е успешното функционирање на институцијата, а пред се на економски пла, каде тие треба да се способни да ги решаваат проблемите кои произлегуваат од економско-финансиска гледна точка, односно покрај управувањето со државните финансии, мислам дека успехот, способноста и квалитетот на еден директор/менаџер пред се, лежи во привлекувањето на приватни донации кои се дозволени според Законот за основно образование. Во контекст на ова, во анкетниот лист наменет за директорите/менаџерите третото прашање е наменето токму за ова, односно:

На прашањето:

Дали вашата институција добива приватни донации кои според Законот за основно образование се дозволени?

Does your institution receives private donations under the Primary Education are allowed?



Графикон бр.7

Graph No:7

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	1	16.67	7	70.00	8	50
НЕ	5	83.33	3	30.00	8	50
ВКУПНО:	6	100	10	100	16	100

Табела бр.7

Table No:7

Процентуално најмногу или 80.00% потврдно одговориле во општина Кочани, а најмалку во општина Веница или 25.00%, односно дека основните училишта во општина Кочани финансиски го надополнуваат својот буџет преку приватни донации, што не е случај во општина Веница. Драстична разлика е и во однос на руралните средини со 16.67%, и градските со 70.00% и разликата, односно отстапувањето изнесува 1,00 или многу висока корелација. Тоа значи дека руралните средини помалку примаат приватни донации, во однос на градските средини. Според добиените резултати на ниво Источниот-плански регион може да се утврди дека 50.00% од основните училишта добиваат приватни донации, а исто толку не добиваат приватни донации. Отстапувањето е умерено и изнесува 0,69.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft} \quad \chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{16}{16} \quad \chi^2 = \frac{11}{16}$$

$$\chi^2 = 1 \quad \chi^2 = 0,69$$

Директорот/менаџерот секогаш треба да води сметка за правилниот развој и здравјето на учениците и вработените во институцијата со која менаџира. Тоа значи дека грижата за здравјето на

учениците и вработените треба да претставуваат приоритетна задача, но и неодвоива улога која треба да ја има еден современ менаџер во една современа образовна институција. 16 испитаници, односно директори/менаџери во Источно планскиот регион или 100%, одговориле потврдно во анкетниот прашалник. Разлика во ставовите нема и изнесува 0,00.

Дали секогаш водите сметка за правилниот развој и здравјето на учениците и вработените во вашата институција?

Do you always take care for proper growth and health of pupils and staff in your institution?



Графикон бр.8

Graph No:8

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	F ИПР	% ИПР
ДА	6	100	10	100	16	100
НЕ	0	0.00	0	0.00	0	0
ПОНЕКОГАШ	0	0.00	0	0.00	0	0
ВКУПНО:	6	100	10	100	16	100

Табела бр.8

Table No:8

Сите 16 испитаници по ова прашање одговориле потврдно.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{0}{16}$$

$$\chi^2 = 0$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{0}{16}$$

$$\chi^2 = 0$$

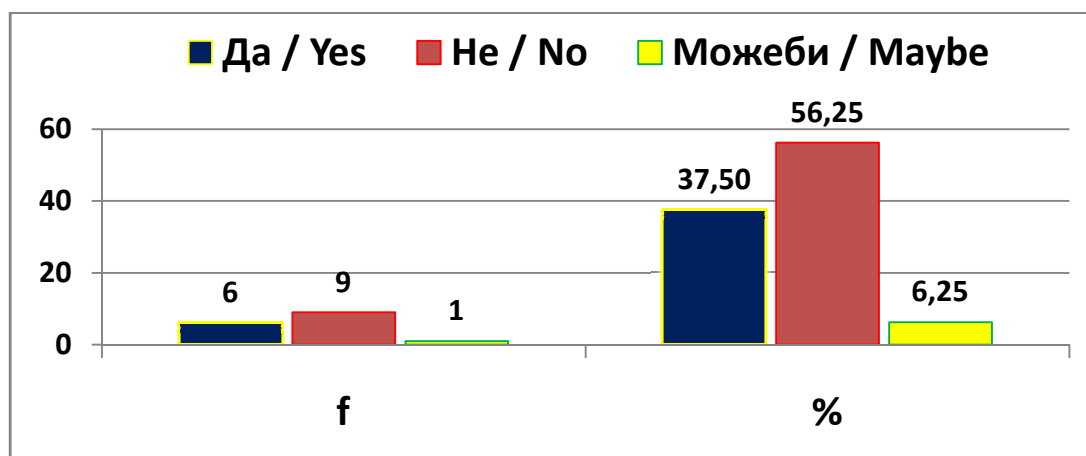
- Според прашањата кои се поставени во анкетниот прашалник од севкупно 80 вработени и анкетниот прашалник од севкупно 16 директори/менаџери во Источниот-плански регион, а кои се во врска со улогата на директорот/менаџерот во основното училиште, можеме да ја потврдиме претпоставката дека директорот/менаџерот успешно и позитивно ги анализира, т.е позитивно ја игра улогата на „нервен центар“ во институцијата преку успешно поставување на целите на училиштето и градењето на односите со вработените, учениците, нивните родители и другите социјални партнери.

Да се утврди дали менаџерот во основното училиште води сметка при избор и распоредување на учители, наставници, стручни соработници и воспитувачи.

Во врска со правилното менаџирање на Човековите ресурси во основното училиште во Источниот-плански регион, поставени се повеќе прашања, како дел во анкетниот прашалник наменет за вработените и анкетен прашалник наменет за директорите/менаџерите. Прво и основно прашање до директорот/менаџерот е дали воопшто не еден директор/менаџер му е потребна посебна служба која ќе ги менаџира човековите ресурси во институцијата со која тој менаџира:

Дали мислите дека во вашата институција треба да има посебна служба која ќе ги менаџира човековите ресурси?

Do you think that your institution should have a special service that will manage human resources?



Графикон бр.9

Graph No:9

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	2	33.33	4	40.00	6	37.50
НЕ	4	66.67	5	50.00	9	56.25
МОЖЕБИ	0	0.00	1	10.00	1	6.25
ВКУПНО:	6	100	10	100	16	100

Табела бр.9

Table No:9

6 од 16 испитаници или 37.5% од директорите/менаџерите одговориле потврдно на тоа дека имаат потреба од служба која ќе менаџира со човекови ресурси, повеќето или 56.25% имаат негативен став од потребата за служба која ќе ги менаџира човечките ресурси.

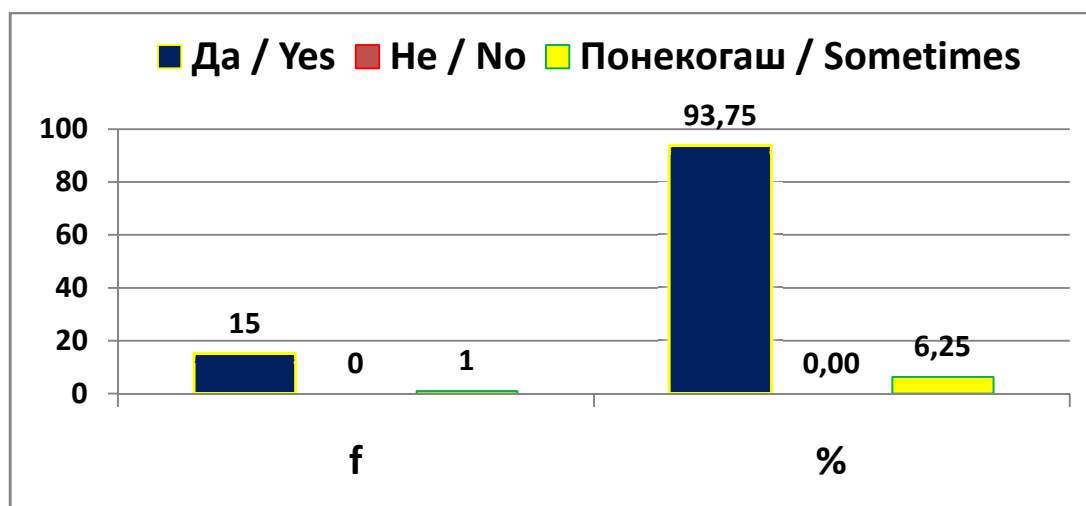
Во руралните средини 66.67% од директорите/менаџерите се изјасниле дека немаат потреба од посебна служба, слично и во градските средини каде 50.00% потврдиле дека немаат потреба, 40.00% дека е потребно и 10.00% дека можеби таа служба би имало потреба да се активира во основното училиште. Отстапувањето изнесува 0,07 односно не постои корелација во однос на ставовите на директорите/менаџерите во однос на ова прашање. Генерално во Источниот-плански регион повеќе од половината испитаници или 56.25% немаат потреба од посебна служба која ќе ги менаџира човековите ресурси. Отстапувањето во одговорите за целиот Источниот-плански регион е ниско и изнесува 0,22.

$$\begin{aligned}\chi^2 &= \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft} & \chi^2 &= \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft} \\ \chi^2 &= \frac{1.19}{16} & \chi^2 &= \frac{3.58}{16} \\ \chi^2 &= 0,07 & \chi^2 &= 0,22\end{aligned}$$

Во анкетениот лист наменет за директорите/менаџерите на прашањето:

Дали при изборот на наставници, стручни соработници, воспитувачи и останатите вработени се води сметка за стручност и компетентност?

Does the choice of teachers, associates, educators and other employees adhere to the expertise and competence?



Графикон бр.10

Graph No:10

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	6	100	9	90.00	15	93.75
НЕ	0	0.00	0	0.00	0	0.00
ПОНЕКОГАШ	0	0.00	1	10.00	1	6.25
ВКУПНО:	6	100	10	100	16	100

Табела бр.10

Table No:10

Во табелата бр.10 утврдуваме дека 15 од 16 испитаници или 93.75% одговориле потврдно на прашањето при изборот на наставници, стручни соработници, воспитувачи и останатите вработени дека се води сметка за стручност и компетентнос. Понекогаш, одговорил само еден испитаник или 6.25%. Отстапување нема, односно 0,07 во целиот Источниот-плански регион и 0,03 во однос рурални (100%) и градски средини со процент (90.00)%.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{0.56}{16}$$

$$\chi^2 = 0,03$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

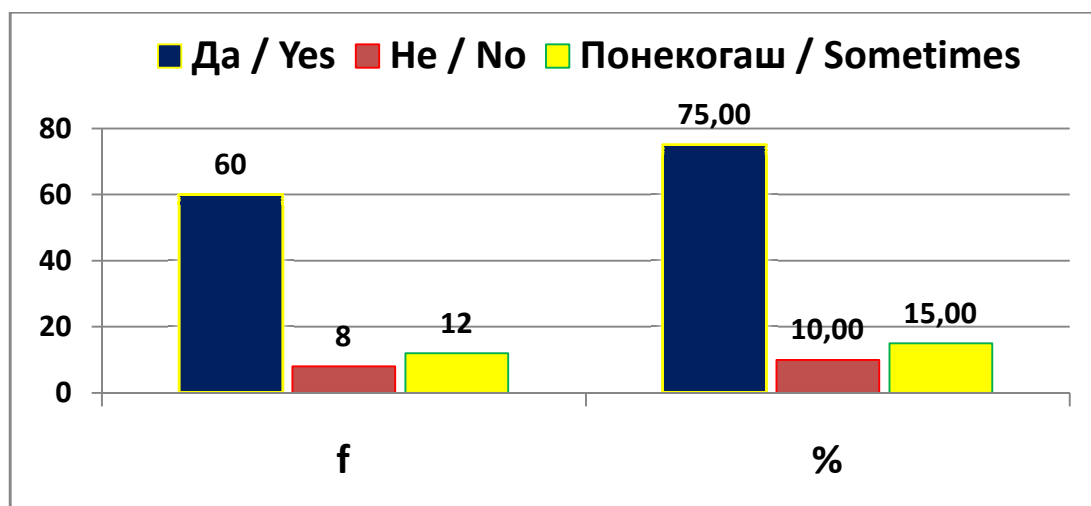
$$\chi^2 = \frac{1.23}{16}$$

$$\chi^2 = 0,07$$

Својствено на ова прашање е поставено и во анкетниот лист наменет за вработените и тоа:

Дали вашиот директор/менаџер води сметка при избор на наставници, стручни соработници, воспитувачи и останатите вработени?

Does your director / manager takes best selection of teachers, associates, teachers and other employees?



Графикон бр.11

Graph No: 11

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% Градск и	f ИПР	% ИПР
ДА	21	70.00	39	78.00	60	75.00
НЕ	6	20.00	2	4.00	8	10.00
ПОНЕКОГАШ	3	10.00	9	18.00	12	15.00
ВКУПНО:	30	100	50	100	80	100

Табела бр.11

Table No:11

Градските средини процентуално се подобри од руралните средини и тоа 78.00%, наспроти 70.00% кои одговориле потврдно меѓутоа разликата во ставови е ниска и изнесува 0,34. 75.00% во Источниот-плански регион или 60 од 80 испитаници одговориле потврдно на прашањето Дали вашиот директор/менаџер води сметка при избор на наставници, стручни соработници, воспитувачи и останатите вработени?, потоа, 8 со Не, или 10.00% и Понекогаш, одговориле 12 или 15.00%. Најголем процент или 100% од вработените се изјасниле во општина Карбинци, а најслаб процент има во општина Штип од 60.00%. Разликата во ставовите по општини, односно во вработените е со умерена корелација и изнесува 0,61.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{27}{80}$$

$$\chi^2 = 0,34$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

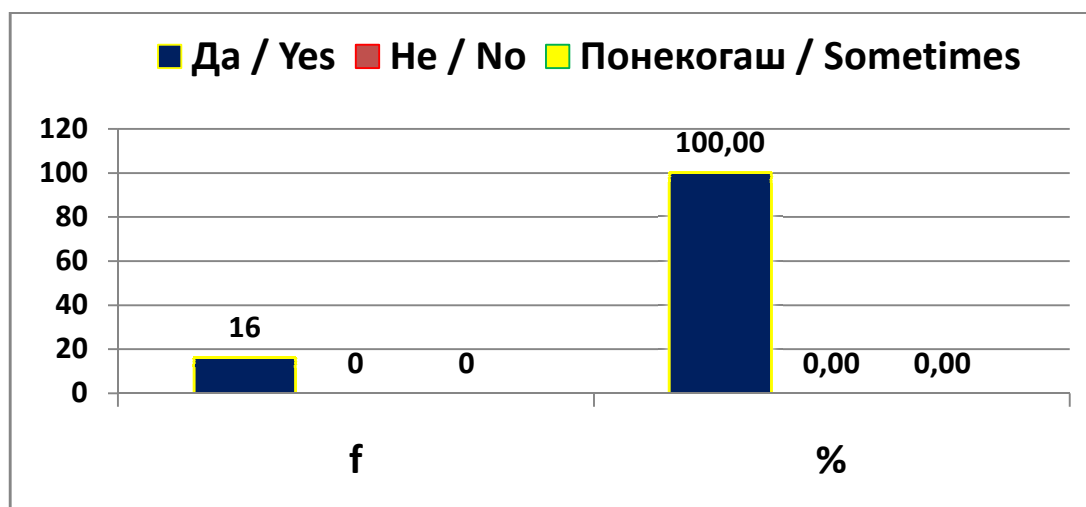
$$\chi^2 = \frac{48.75}{80}$$

$$\chi^2 = 0,61$$

Во Анкетниот прашалник наменет за директорот.менаџерот поставено е прашањето:

Дали се придржувате при изборот на наставници, стручните соработници воспитувачите и останатите вработени според Законот за основно образование?

Do you follow the selection of teachers, associates educators and other employees under the law on primary education?



Графикон бр.12

Graph No:12

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	6	100	10	100	16	100
НЕ	0	0.00	0	0.00	0	0.00
ПОНЕКОГАШ	0	0.00	0	0.00	0	0.00
ВКУПНО:	6	100	10	100	16	100

Табела бр.12

Table No:12

На прашањето Дали се придржувате при изборот на наставници, стручните соработници воспитувачи и останатите вработени, според законот за основно образование? Сите 16 испитаници или 100%

одговориле потврдно, односно дека се придржуваат при изборот на наставници, стручните соработници воспитувачите и останатите вработени според Законот за основно образование. Разлика во ставовите нема.

Во однос на систематизацијата на образовната институција, односно на основното училиште, во анкетниот прашалник наменет за директорите/менаџерите на прашањето:

Дали се придржувате кон систематизацијата на работни места во вашата институција?

Do you follow to the systematization of jobs in your institution?



Графикон бр.13

Graph No:13

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	6	100	10	100	16	100
НЕ	0	0.00	0	0.00	0	0.00
ПОНЕКОГАШ	0	0.00	0	0.00	0	0.00
ВКУПНО:	6	100	10	100	16	100

Табела бр. 13

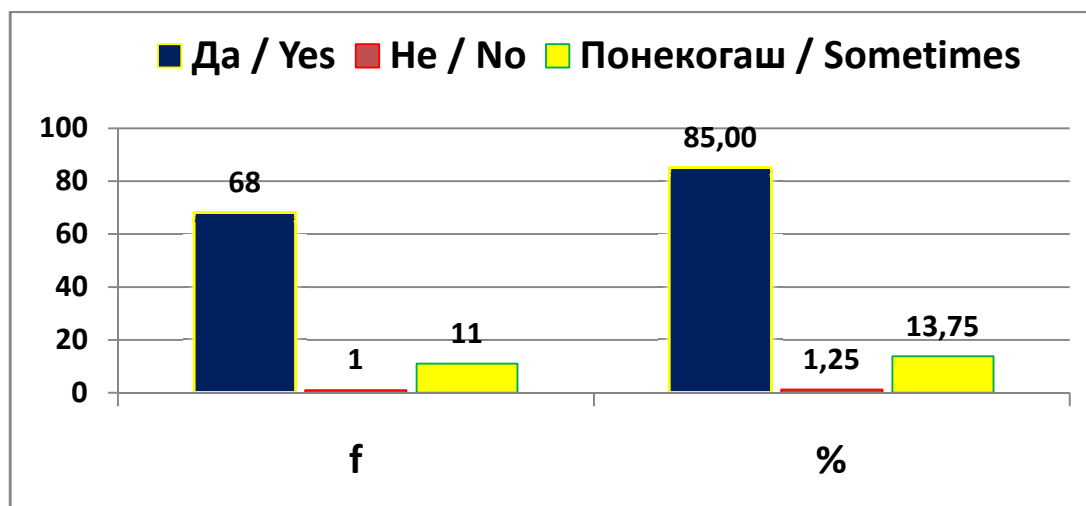
Table No:13

100% од директорите/менаџерите одговориле потврдно на прашањето бр.5 од анкетниот прашалник, односно дека целосно се придржуваат кон систематизацијата на работни места во институцијата со која менаџираат.

А, во анкетниот прашалник, наменет за вработените е поставено прашањето:

Дали вашиот директор/менаџер се придржува кон систематизацијата на работни места во вашата институција?

Does your director / manager adheres to the systematization of jobs in your institution?



Графикон бр.14

Graph No: 14

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	23	76.67	45	90.00	68	85.00
НЕ	0	0.00	1	2.00	1	1.25
ПОНЕКОГАШ	7	23.33	4	8.00	11	13.75
ВКУПНО:	30	100	50	100	80	100

Табела бр.14

Table No:14

Општина Карбинци забележува највисок процент од 100%, а најмал има општина Винаца со 75.00%. Градските средини се со поголем процент и тоа 90.00%, во однос на руралните средини кои се со процент од 76.67%, разликата во ставовите е со ниска корелација и изнесува 0,37. Во Источниот-плански регион 68 од 80 испитаници или 85.00% одговориле потврдно на тоа дека нивниот директор/менаџер се придржува кон систематизацијата на работни места. Разликата во ставовите, исто така, е ниска и изнесува 0,28.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{29.31}{80}$$

$$\chi^2 = 0,37$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

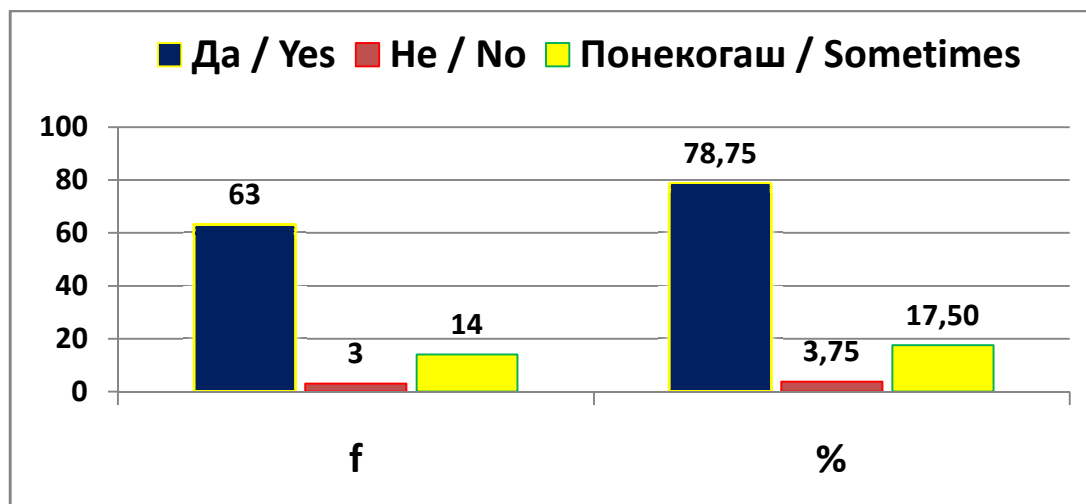
$$\chi^2 = \frac{22.67}{80}$$

$$\chi^2 = 0,28$$

Во контекст на ова прашање се постави и прашање во анкетниот прашалник наменет за вработените во основното училиште како што е:

Дали вашиот директор/менаџер коректно менаџира со човечките ресурси?

Does your director / manager properly manage human resources?



Графикон бр.15

Graph No:15

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	22	73.33	41	82.00	63	78.75
НЕ	1	3.33	2	4.00	3	3.75
ПОНЕКОГАШ	7	23.34	7	14.00	14	17.50
ВКУПНО:	30	100	50	100	80	100

Табела бр.15

Table No:15

Највисок процент на потврден одговор има во општина Карбинци 100%, а најнизок општина Штип 60.00%. Потврдно или 80.00% се изјасниле во градските средини додека 73.33% во селските средини. Разлика во ставовите нема и таа изнесува 0,14.

63 од 80 испитаници или 78.75% во Источниот-плански регион или по општините потврдно се изјасниле по ова прашање, 3 се изјасниле негативно и 13 одговориле со Можеби. Разликата во ставовите е со висока корелација и таа изнесува 0,72.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{11.44}{80}$$

$$\chi^2 = 0,14$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{58.02}{80}$$

$$\chi^2 = 0,72$$

- Од погоре наведените и поставени прашања во анкетениот лист, наменет за директорите/менаџерите, од една страна, и од друга страна, анкетниот лист наменет за вработените, може слободно да се потврди претпоставката дека директорот/менаџерот во Источниот-плански регион води сметка при изборот и распределувањето, односно при менаџирањето со човекови ресурси.

Да се испита соработката на менаџерот на основното училиште со другите релевантни институции.

Во однос на оваа задача, исклучиво и непосредно се поставени 3 прашања во анкетниот лист кој е наменет за директорот/менаџерот во основното училиште и тоа:

Дали ги спроведувате насоките кои се дадени од страна на Бирото за развој на образованието и Министерството за образование и наука?

Do you carry out the directions given by the Bureau for Development of Education and Ministry of Education and Science?



Графикон бр.16

Graph No:16

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	6	100	10	100	16	100
НЕ	0	0.00	0	0.00	0	0.00
ПОНЕКОГАШ	0	0.00	0	0.00	0	0.00
ВКУПНО:	6	100	10	100	16	100

Табела бр.16

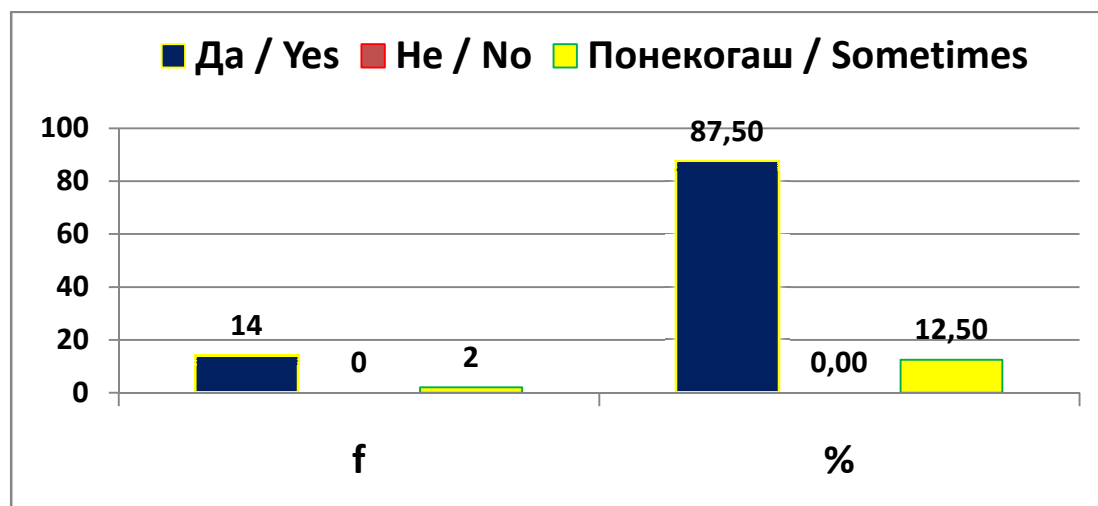
Table No:16

100% или сите 16 од испитаниците потврдно одговориле на прашањето бр.8 од анкетните прашалник, односно дека тие секогаш ги спроведуваат насоките дадени од страна на Бирото за развој на образованието и Министерството за образование и наука.

На прашањето:

Дали мислите дека соработката со другите основни училишта би придонела за постигнување на подобри образовни резултати во вашата институција?

Do you think that cooperation with other elementary schools would contribute to achieving better outcomes in your institution?



Графикон бр.17

Graph No:17

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	6	100	8	80.00	14	87.50
НЕ	0	0.00	0	0.00	0	0.00
ПОНЕКОГАШ	0	0.00	2	20.00	2	12.50
ВКУПНО:	6	100	10	100	16	100

Табела бр.17

Table No:17

Во руралните средини 6 од 6 или 100% потврдно одговориле на горенаведеното прашање, додека во градските средини 8 од 10 или 80.00% одговориле потврдно, а 2 или 20.00% одговориле со Можеби. Разликата во ставовите по ова прашање, во однос рурални и градски средини, е без корелација и изнесува 0,14 , односно не постои корелација. Свкупно, во Источниот-плански регион потврдно одговориле 14 од 16 испитаници во основното училиште или 87.50%, додека 2 или 12.50% имаат став дека можеби соработката со другите основни училишта би придонела за постигнување на подобри образовни резултати. Разликата во ставовите на испитаниците по ова прашање во Источниот-плански регион изнесува 0,09, односно не постои корелација.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft} \quad \chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

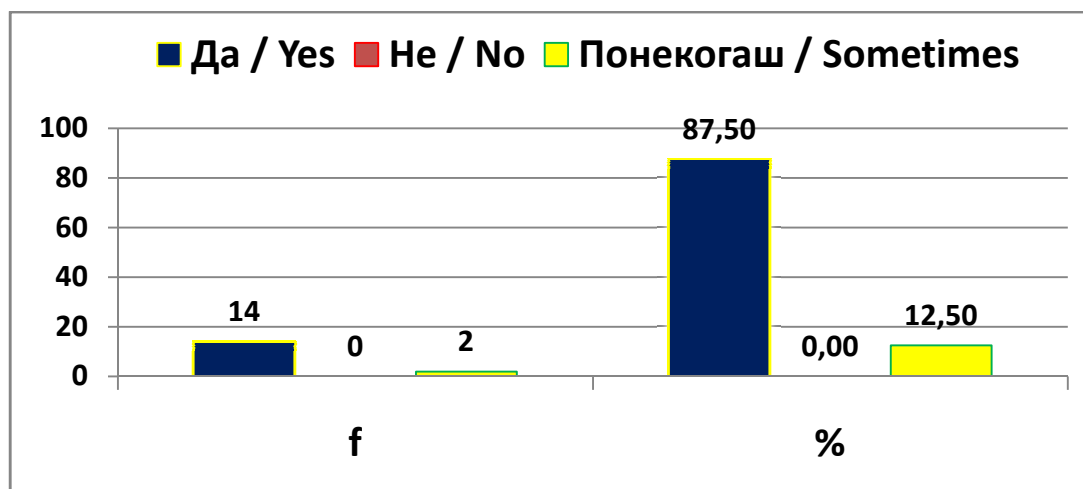
$$\chi^2 = \frac{2.25}{16} \quad \chi^2 = \frac{1.44}{16}$$

$$\chi^2 = 0,14$$

$$\chi^2 = 0,09$$

Дали секогаш ги почитувате одлуките и имате добра соработка со институциите на локалната самоуправа?

Do you always obey the decisions and have good cooperation with institutions of local government?



Графикон бр.18

Graph No:18

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	4	66.67	10	100	14	87.50
НЕ	0	0.00	0	0.00	0	0
ПОНЕКОГАШ	2	33.33	0	0.00	2	12.50
ВКУПНО:	6	100	10	100	16	100

Табела бр.18

Table No:18

Ниска корелација од 0,39 има во однос на рурални и градски средини, 100% потврдно одговориле во градската средина, додека 4 од 6 или 66.67% одговориле потврдно во руралните средини и 2 од 6 со Можеби или 33.33%. 14 од 16 испитаници или 87.50% одговориле потврдно и 2 испитаника или 12.50% мислат дека понекогаш ги почитуваат одлуките и имаат добра соработка со институциите на локалната самоуправа. Разлика во ставовите по ова прашање во Источниот-плански регион нема, односно отстапувањето е 0,09 каде што не постои корелација.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{6.25}{16}$$

$$\chi^2 = 0,39$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{1.44}{16}$$

$$\chi^2 = 0,09$$

- Од погоре наведеното можеме да констатираме дека едно современо основно училиште во Источниот-плански регион заради постигнување на подобри образовни резултати ги спроведува сите насоките дадени од страна на Министерството за образование и наука и Бирото за развој на образованието и дека постојано соработува и со други основни училишта, а и тоа дека истовремено се почитуваат и одлуките и соработката со институциите на Локалната самоуправа. Со една реченица, можеме да констатираме дека се потврдува претпоставката дека менаџерот е во постојана соработка со другите релевантни институции.

Да се испита дали директорот/менаџерот на основното училиште ги извршува одлуките на Училишниот одбор.

За да се одговори на погоре наведената задача, вметнав 4 прашања во анкетниот лист, кој е наменет за директорот, односно менаџерот и тоа:

Дали ги почитувате одлуките на органите и телата на училиштето?

Do you respect the decisions of bodies of school?



Графикон бр.19

Graph No:19

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	6	100	10	100	16	100
НЕ	0	0.00	0	0.00	0	0.00
ПОНЕКОГАШ	0	0.00	0	0.00	0	0.00
ВКУПНО:	6	100	10	100	16	100

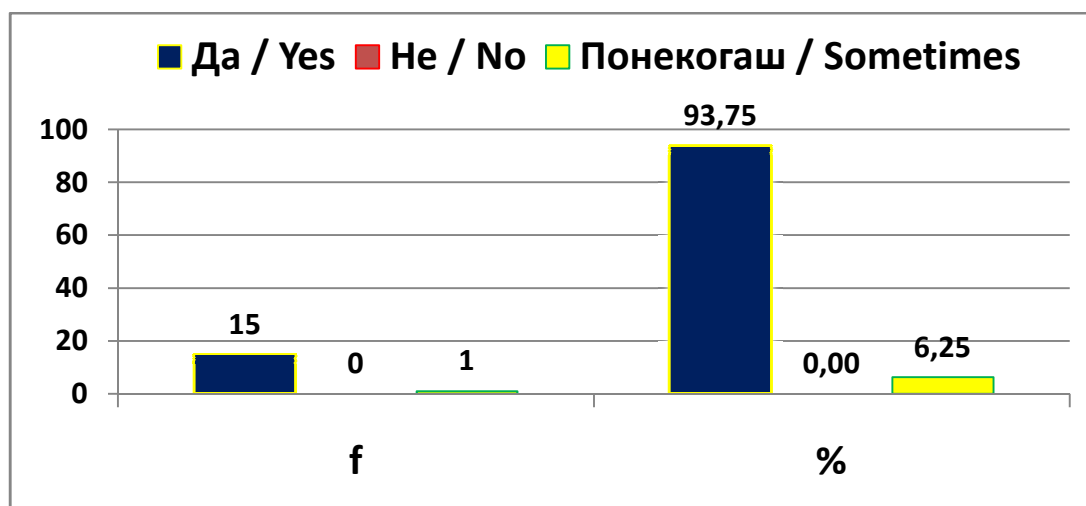
Табела бр.19

Table No:19

Сите 16 испитаници одговориле потврдно, односно дека ги почитуваат одлуките на органите и телата на училиштето. Отстапувања е 0,00 т.е не постои корелација.

Постојат добри финансиски изгледи во вашата институција, при што Училишниот одбор како приоритет донел одлука да го опреми кабинетот по биологија со целосно нова опрема. Дали вие ќе ја извршите неговата одлука?

There are good financially prospects in your institution, where the School Board as a priority has decided to equip the lab biology with entirely new equipment. Will you confirm this decision?



Графикон бр.20

Graph No:20

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	5	83.33	10	100	15	93.75
НЕ	1	16.67	0	0.00	1	6.25
ВКУПНО:	6	100	10	100	16	100

Табела бр.20

Table No:20

Постои умерена корелација во ставовите искажани во однос на рурални и градски средини и таа изнесува 0,55. Во табелата бр.20 забележуваме дека 15 или 93.75% од испитаниците во Источниот-плански регион одговориле потврдно, додека само 1 испитаник има негативен став, односно дека не би ја извршил одлуката на Училишниот одбор. Разликата во ставови по ова прашање е 0,09, односно не постои корелација во однос на ова прашање.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft} \quad \chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

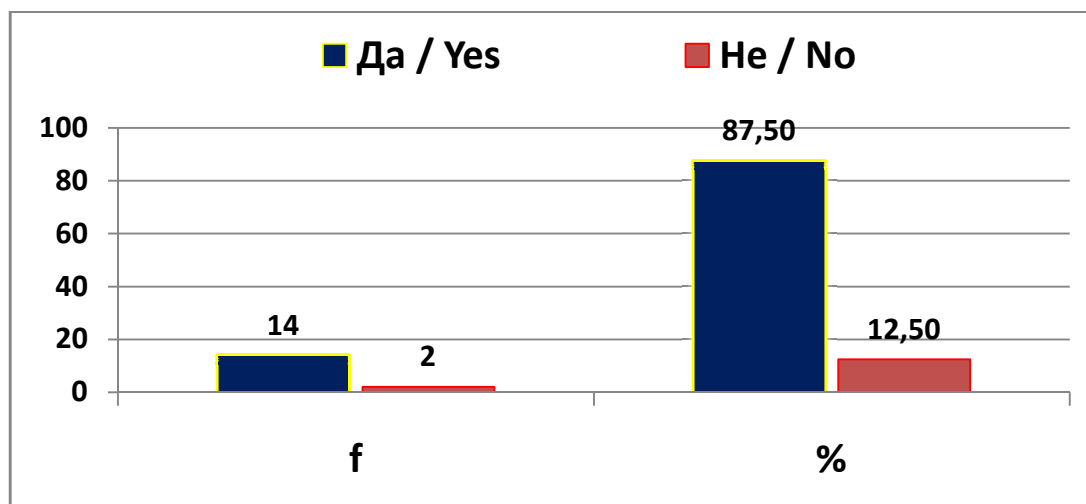
$$\chi^2 = \frac{8.78}{16} \quad \chi^2 = \frac{1.48}{16}$$

$$\chi^2 = 0,55 \quad \chi^2 = 0,09$$

Следно прашање во врска со оваа задача е:

Со одлука на Училишниот одбор се врши избор на соодветен кадар заради вработување. Дали вие ќе се согласите и ќе ја спроведете неговата одлука?

The decision of the School Board is to elect the appropriate personnel for employment. Do you agree and will you implement its decision?



Графикон бр.21

Graph No:21

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	4	66.67	10	100	14	87.50
НЕ	2	33.33	0	0.00	2	12.50
ВКУПНО:	6	100	10	100	16	100

Табела бр.21

Table No:21

Умерена е корелацијата во ставовите во однос на рурални и градски средини и таа изнесува 0,69, односно 10 од 10 или 100% одговориле потврдно во однос на рурални од кои 66.67% се изјасниле потврдно. Исто така, и во Источниот-плански регион 14 од 16 испитаници или 87.50% одговориле потврдно, односно дека ќе ја спроведат и ќе се согласат со одлуката на Училишниот одбор и 2 испитаници или 12.50% кои нема да се согласат со одлуката на Училишниот одбор. Разликата во ставовите е со умерено отстапување и изнесува 0,49.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{11.13}{16}$$

$$\chi^2 = 0,696$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

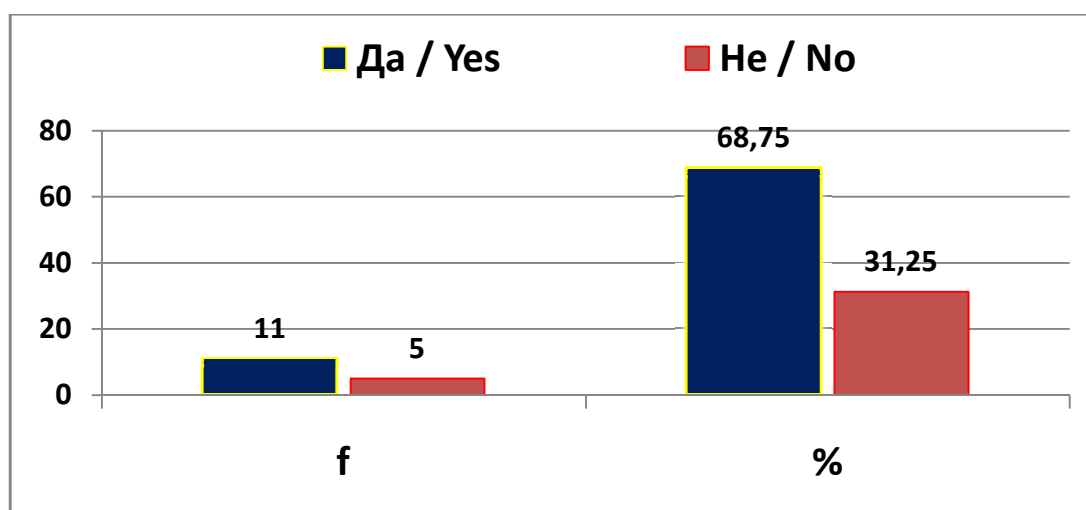
$$\chi^2 = \frac{7.94}{16}$$

$$\chi^2 = 0,49$$

Друго прашање кое беше поставено во врска со тоа дали директорот/менаџерот ги извршува одлуките на Училишниот одбор е:

При донесување на одлука од страна на Училишниот одбор, членовите кои го сочинуваат родителите се изјасниле позитивно по одредено прашање, а додека останатите членови на Училишниот одбор негативно, меѓутоа позитивното мислење на родителите е во насока на подобрување на условите на училиштето. Дали вие ќе ја спроведете одлуката на Училишниот одбор?

When a decision by the School Board members who make up the parents reported positively on an issue, while other members of the School Board negative, but positive opinion of parents is aimed at improving the school. Whether you will implement the decision of the School Board?



Графикон бр.22

Graph No:22

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	4	66.67	7	70.00	11	68.75
НЕ	2	33.33	3	30.00	5	31.25
ВКУПНО:	6	100	10	100	16	100

Табела бр.22

Table No:22

Во однос на руралните и градските средини не постои корелација, Со „да“ во руралните средини одговориле 66.67% или 4 од 6 испитаници, а во градската средини процентуално нешто повеќе односно 70.00%. И покрај негативниот став на Училишниот одбор, директорот/менаџерот ќе ја спроведе одлуката на одборот со 11 од 16 испитаници или 68.75% кои се изјасниле потврдно, односно дека ќе ја спроведат одлуката на Училишниот одбор и 5 од 16 или 31.25% дека ќе ја отфрлат т.е дека нема да ја прифатат одлуката на Училишниот одбор. Исто така, тоа го потврдува и отстапувањето кое е со ниска корелација и изнесува 0,30.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{0.11}{16}$$

$$\chi^2 = 0,007$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{4.75}{16}$$

$$\chi^2 = 0,30$$

- Од сите погоре добиени резултати по оваа задача можеме слободно да констатираме и да ја потврдиме претпоставката дека директорот/менаџерот во Источниот-плански регион, преку своите активности ги спроведува одлуките на Училишниот одбор.

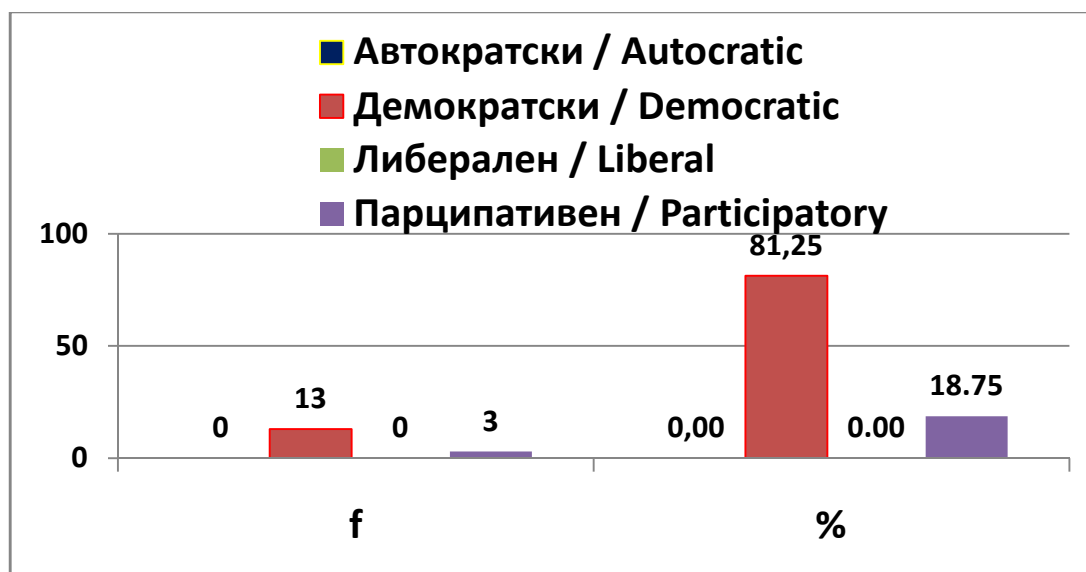
Да се испита кој стил на менаџирање се применува во основното училиштето во Источниот-плански регион.

Во рамки на ова истражување ќе се утврди кои од менаџерските стилови се практикуваат од страна на директорите/менаџерите во основните училишта во Источниот-плански регион. Менаџерските стилови се карактеристични начини на донесување на одлуки. Бидејќи процесот на управување е да се планира, организира, води и контролира, што е од клучно значење за вршење на сите овие компоненти и се дел од тој процес, исто така, во денешната комплексна деловна средина која варира во зависност од потребата и ситуацијата со луѓето, има потреба и од развивање на стилови на менаџирање. Поставени се прашања како дел во анкетниот прашалник наменет за вработените и анкетен прашалник наменет за директорите/менаџерите, а преку нив ќе го утврдиме стилот на менаџирање во Источниот-плански регион.

Директно прашање во анкетниот лист наменет за директорот/менаџерот:

Според вас каков е вашиот стил на водство/менаџирање во вашата институција?

In your opinion what is your style of management in your institution?



Графикон бр.23

Graph No:23

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
Автократски	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Демократски	4	66.67	9	90.00	13	81.25
Либерален	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Партиципативен	2	33.33	1	10.00	3	18.75
ВКУПНО:	6	100	16	100	16	100

Табела бр.23

Table No:23

Дури 13 или 81.25% од директорите/менаџерите се изјасниле дека водат демократски стил на водство во институцијата со која менаџираат и 3 или 18.75% го практикуваат партиципативниот стил на водење на институцијата со која менаџираат. Отстапувањето е умерено и изнесува 0,47. Во однос на рурални и градски средини, разликата во ставови изнесува 0,19 , односно не постои корелација.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft} \quad \chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

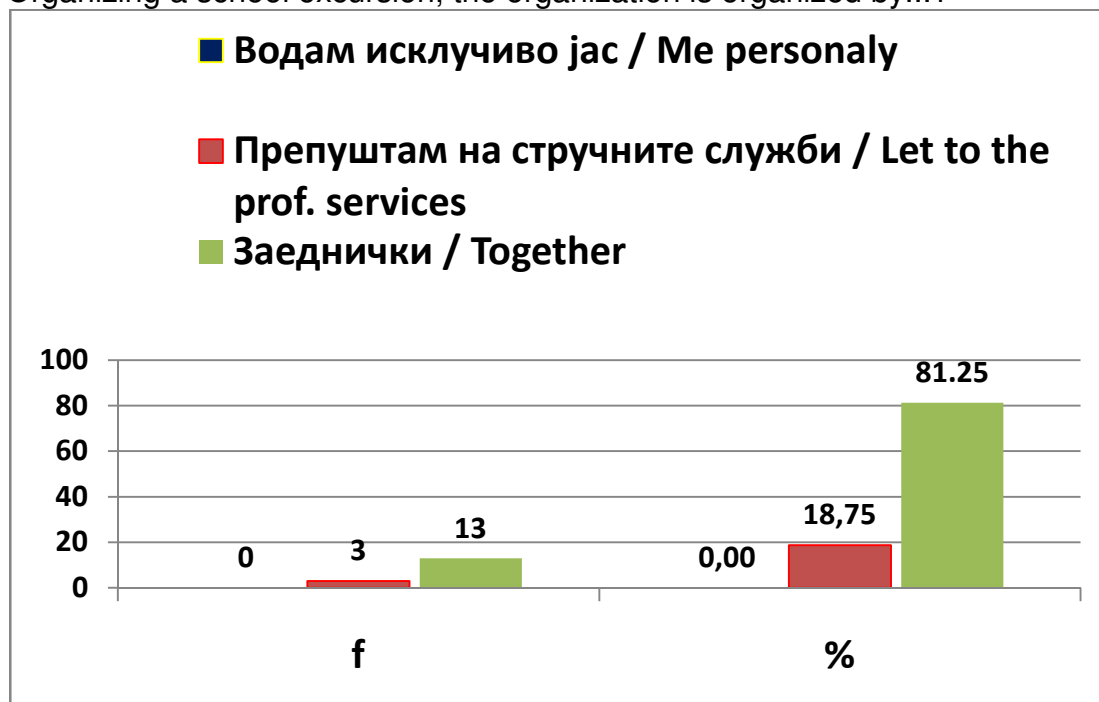
$$\chi^2 = \frac{3.06}{16} \quad \chi^2 = \frac{7.61}{16}$$

$$\chi^2 = 0,19 \quad \chi^2 = 0,47$$

Во анкетниот лист наменет за директорот/менаџерот поставено е и прашањето:

Дали при организирање на училишна екскурзија, организацијата ја...?

Organizing a school excursion, the organization is organized by...?



Графикон бр.24

Graph No:24

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
водам исклучиво јас	0	0.00	0	0.00	0	0.00
препуштам на стручните служби	1	16.67	2	20.00	3	18.75
заеднички (ги водам јас и струч. служби)	5	83.33	8	80.00	13	81.25
ВКУПНО:	6	100	10	100	16	100

Табела бр.24

Table No:24

13 од 16 испитаници или 81.25% одговориле дека заеднички ја организираат екскурзијата, со што се препознава демократскиот стил на менаџирање. 3 од 16 или 18.75% одговориле дека организацијата ја

препуштаат на стручните служби, каде што се препознава либералниот стил на менаџирање. Во Источниот-плански регион по ова прашање можеме да го утврдиме демократскиот стил на менаџирање. Разликата во ставовите е 0,24 и претставува ниска корелација. Во односот рурални и градски средини, не постои отстапување во ставовите.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft} \quad \chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

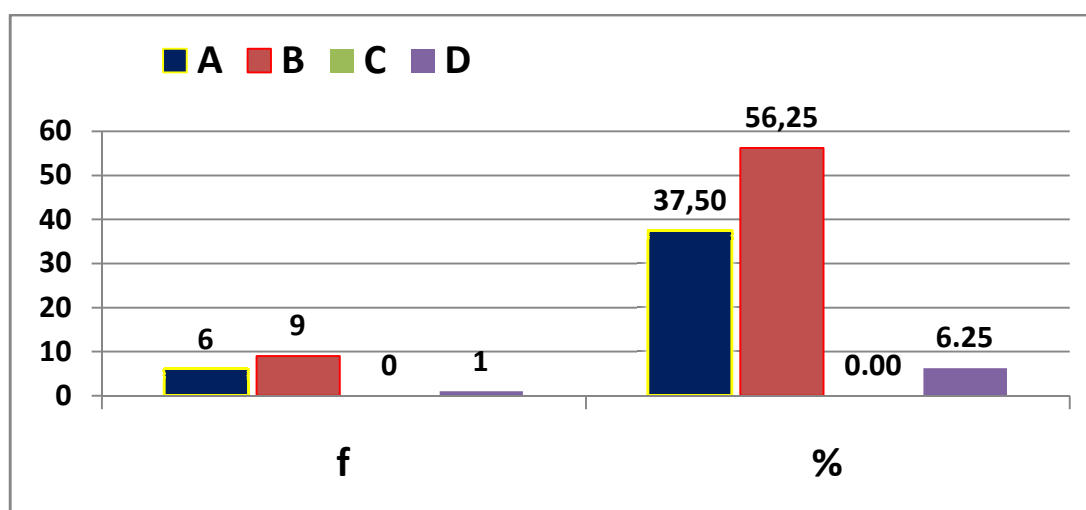
$$\chi^2 = \frac{0.06}{16} \quad \chi^2 = \frac{3.80}{16}$$

$$\chi^2 = 0,004 \quad \chi^2 = 0,24$$

Во анкетниот лист наменет за директорот/менаџерот поставено е и прашањето:

За време на состаноци при донесување на одлуки, каков вид на комуникација практикувате со вработените во вашата институција?

During meetings with decision makers, what kind of communication you practice with employ staff in your institution?



Графикон бр.25

Graph No:25

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
Слободна дискусија пред донесување на одлуки	3	50.00	3	30.00	6	37.50
Донесуваме заеднички групни одлуки	3	50.00	6	60.00	9	56.25
Донесувам исклучиво сопствена одлука	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Донесувањето одлуки ги препуштам исклучиво на вработените.	0	0.00	1	10.00	1	6.25
ВКУПНО:	6	100	10	100	16	100

Табела бр.25

Table No:25

Во Источниот-плански регион 9 од 16 испитаници или 56.25% се изјасниле дека донесуваат заеднички групни одлуки, каде што се препознава партиципативниот стил на менаџирање, потоа 6 од 16 испитаници или 37.50% дека постои слободна дискусија пред донесување на одлуки, со што се препознава демократскиот стил на менаџирање и само 1 или 6.25% дека донесувањето на одлуки ги препушта исклучиво на вработените, каде што се препознава либералниот стил на менаџирање. Отстапувањето е со умерена корелација и изнесува 0,50. Во градските средини повеќе се практикува партиципативниот стил на менаџирање, а во руралните средини 50.00% се користи демократскиот стил, а другите 50.00% се користи партиципативниот стил. Разликата во ставовите во однос на рурални и градски средини изнесува 0,10, односно не постои корелација. Според ова прашање, во Источниот-плански регион по ова прашање можеме да го утврдиме партиципативниот стил на менаџирање.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{1.69}{16}$$

$$\chi^2 = 0,10$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

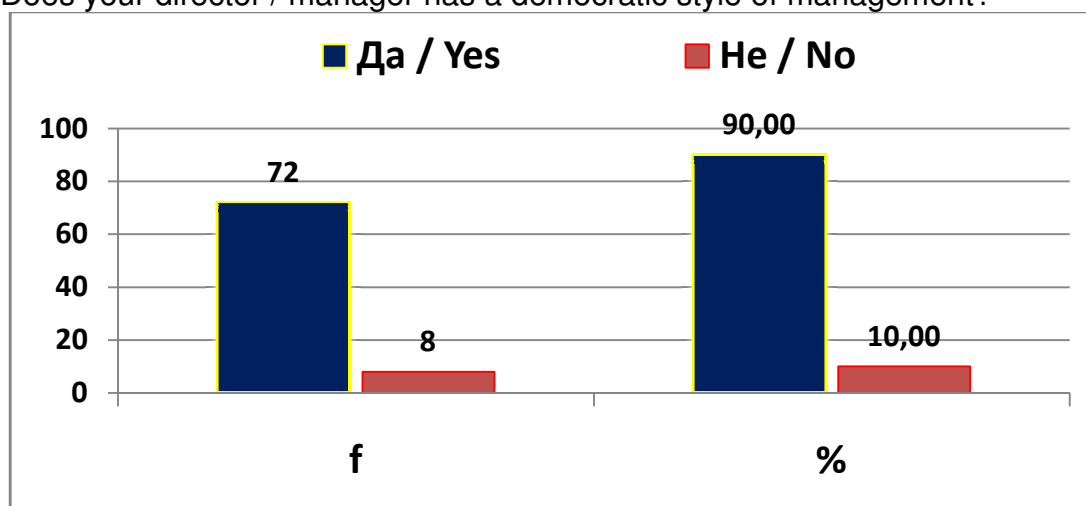
$$\chi^2 = \frac{7.95}{16}$$

$$\chi^2 = 0,5$$

Директно прашање во анкетниот лист кој е наменет за вработените:

Дали вашиот директор/менаџер има демократски стил на управување?

Does your director / manager has a democratic style of management?



Графикон бр.26

Graph No:26

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	27	90.00	45	90.00	72	90.00
НЕ	3	10.00	5	10.00	8	10.00
ВКУПНО:	30	100	50	100	80	100

Табела бр.26

Table No:26

72 од 80 испитаници или 90.00% одговориле дека нивниот директор/менаџер има демократски стил на менаџирање. Нема разлика во ставовите по ова прашање во Источниот-плански регион. Статистички изнесува 0,14 или не постои корелација. Нема разлика и во ставовите на вработените во основното училиште во градската и руралната средина. И во двете средини потврдно одговориле 90.00% од испитаниците или статистички 0,00, односно не постои корелација. Во Источниот-плански регион по ова прашање можеме да го утврдиме демократскиот стил на менаџирање.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft} \quad \chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

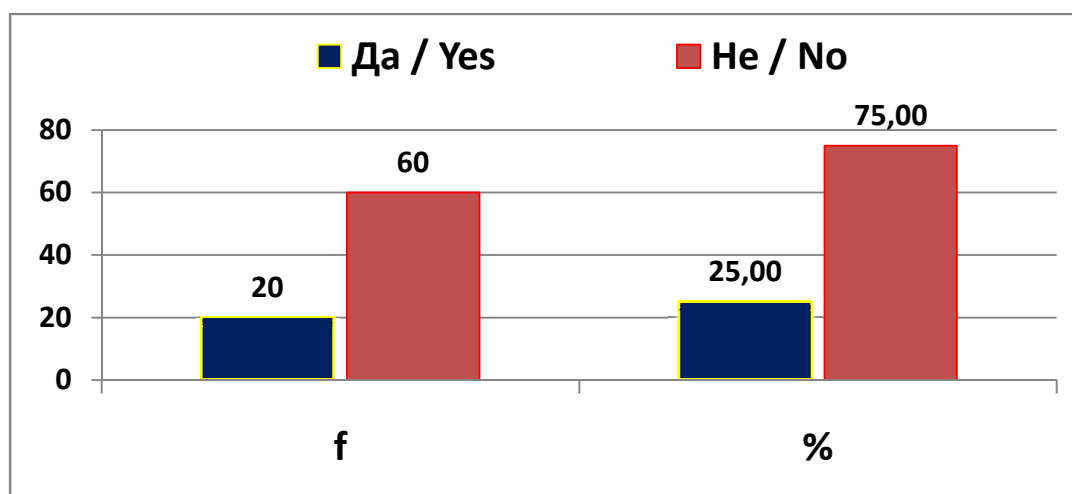
$$\chi^2 = \frac{0}{80} \quad \chi^2 = \frac{11}{80}$$

$$\chi^2 = 0,00 \quad \chi^2 = 0,14$$

Друго директно прашање во анкетниот лист кој е наменет за вработените:

Дали вашиот директор/менаџер е рамнодушен во управувањето со вашата институција?

Does your director / manager is indifferent in the management of your institution?



Графикон бр.27

Graph No:27

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	12	40.00	8	16.00	20	25.00
НЕ	18	60.00	42	84.00	60	75.00
ВКУПНО:	30	100	50	100	80	100

Табела бр.27

Table No:27

Во руралните, од 30 испитаници 12 или 40.00% одговориле потврдно, а 18 или 60.00% негативно, а додека во градските, потврдно одговориле 8 од 50 испитаници или 16.00% и негативно 42 или 84.00%. Разликата во ставовите помеѓу руралните и градските средини е со многу висока корелација и таа изнесува 1,01. Свкупно или во Источниот-плански регион 20 од 80 испитаници или 25.00% одговориле потврдно, додека 60 од 80 испитаници или 75.00% одговориле негативно на поставеното прашање. Разликата во ставовите е со ниска корелација и изнесува 0,26. Во Источниот-плански регион по ова прашање можеме да го утврдиме дека директорот/менаџерот не е рамнодушен во управувањето со институцијата, со која менаџира.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{81}{80}$$

$$\chi^2 = 1,01$$

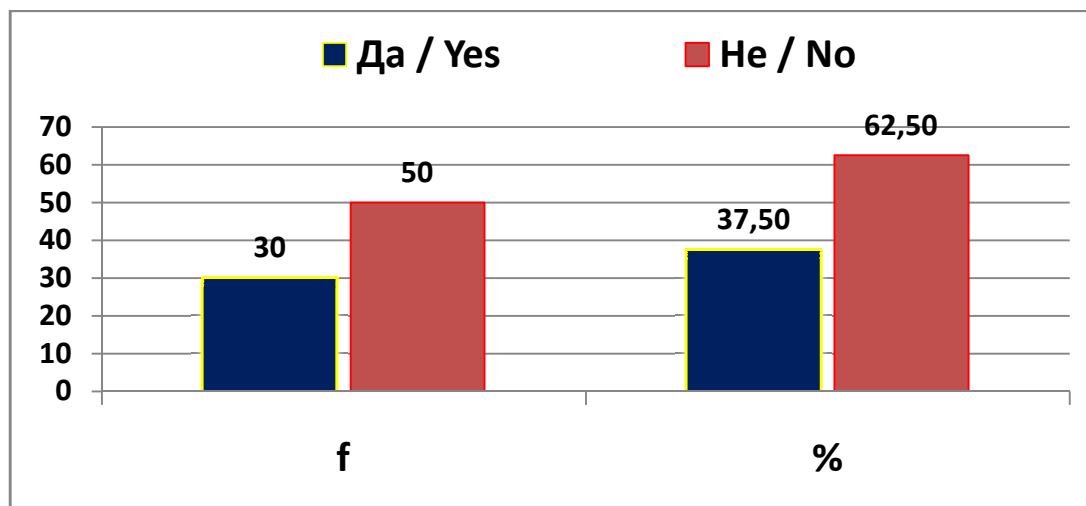
$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{20.75}{80}$$

$$\chi^2 = 0,26$$

Дали вашиот директор/менаџер има автократски стил на управување?

Does your director / manager has autocratic style of management?



Графикон бр.28

Graph No:28

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	12	43.33	17	34.00	30	37.50
НЕ	18	56.67	33	66.00	50	62.50
ВКУПНО:	30	100	50	100	80	100

Табела бр.28

Table No:28

30 од 80 испитаници или 37.50% одговориле потврдно, односно 50 од 80 испитаници или 62.50% негативно. Автократскиот стил, според вработените, најмногу е застапен во општина Чешиново-Облешево со 60.00%, потоа на граница со 50.00% во општина Винаца. Во главно процентуално, негативно се изјасниле и во градските 66.00% и руралните средини 56.67%. Разлика во ставовите не постои во односот

рурални и градски средини и тие се идентични и изнесува 0,09, додека по општините постои умерена корелација која изнесува 0,66.

$$\begin{aligned}\chi^2 &= \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft} & \chi^2 &= \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft} \\ \chi^2 &= \frac{7.25}{80} & \chi^2 &= \frac{52.94}{80} \\ \chi^2 &= 0,09 & \chi^2 &= 0,66\end{aligned}$$

- Од погоре добиени резултати на поставените прашања можеме да утврдиме и да ја потврдиме претпоставката дека најзастапен стил на менаџирање е демократскиот стил, кој воедно дава најдобри образовни резултати, тој е најефикасен и значително позитивно влијае врз успехот на самата институција.

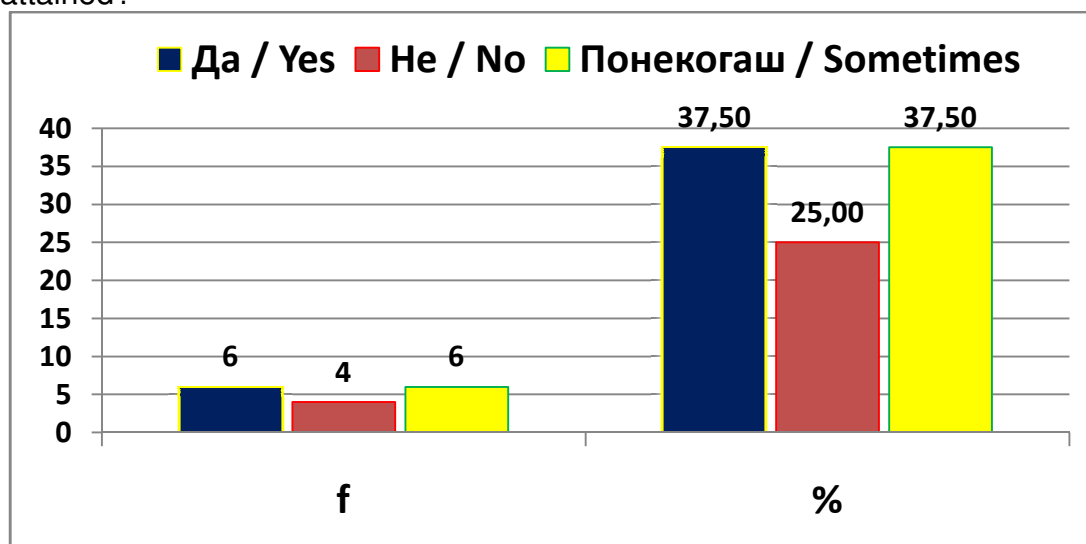
Да се испита мотивираноста и задоволство на вработените во основното училиште од работата на менаџерот.

Мотивираноста и задоволството на вработените треба да биде отскочна даска за еден современ директор/менаџер, бидејќи вработените се дел од успехот на менаџирањето на една образовна институција. Мислам дека успехот на еден менаџер е резултат на доброто менаџирање, па и од таму, покрај другото, е потреба од мотивираноста и задоволството на вработените, а со цел да постигнеме што подобри образовни резултати. За да ја испитаеме мотивираноста и задоволството на вработените, поставив прашања во анкетниот прашалник наменет за вработените и анкетен прашалник наменет за директорите/менаџерите.

Во анкетениот прашалник наменет за директорите/менаџерите е поставено прашањето:

Постојано вработените ги мотивирам со тоа што ги наградувам (парично или јавно признание) според постигнатото?

I constantly motivate employees by rewards (financial or public recognition) attained?



Графикон бр.29

Graph No:29

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	2	33.33	4	40.00	6	37.50
НЕ	3	50,00	1	10.00	4	25.00
ПОНЕКОГАШ	1	16.67	5	50.00	6	37.50
ВКУПНО:	6	100	10	100	16	100

Табела бр.29

Table No:29

Постои умерена корелација од 0,48 во одговорите помеѓу испитаниците од руралните и градските средини.

6 од 16 испитаници одговориле позитвно, исто толку одговориле дека понекогаш го прават тоа, додека 4 од 16 се изјасниле негативно. Постои висока корелација од 1,17 во однос на овие ставови по ова прашање.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{7.75}{16}$$

$$\chi^2 = 0,48$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

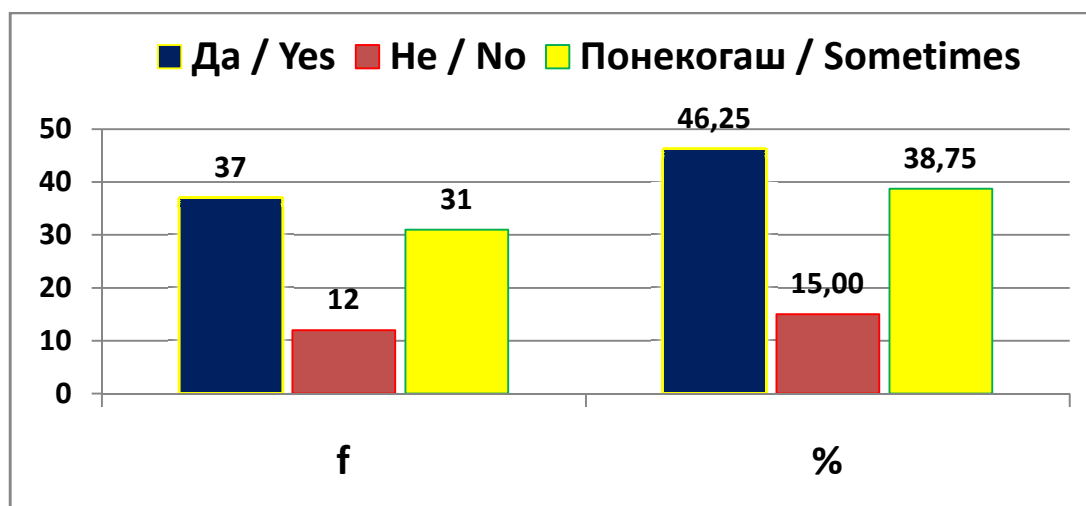
$$\chi^2 = \frac{18.81}{16}$$

$$\chi^2 = 1,17$$

Во споредба на ова, поставено е и прашањето во анкетниот прашалник наменет за вработените:

Дали за постигнатите успешни резултати во вашето работење добивате јавно признание?

Whether achieved successful results in your institution, do you get any public recognition?



Графикон бр.30

Graph No:30

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	12	40.00	25	50.00	37	46.25
НЕ	2	6.67	10	20.00	12	15.00
ПОНЕКОГАШ	16	53.33	15	30.00	31	38.75
ВКУПНО:	30	100	50	100	80	100

Табела бр.30

Table No:30

Висока корелација од 0,72 се ставовите помеѓу испитаниците од руралната и градската средина. Во руралната средина процентуално 50,00% одговориле негативно, 33.33% позитивно и 16.67% дека само понекогаш добиваат јавно признание. Додека во градските средини, 40.00% одговориле позитивно, 50.00% од испитаниците одговориле дека понекогаш добиваат јавно признание и само 10.00% се изјасниле дека негативно, односно дека никогаш не добиваат јавно признание за нивниот работен ангажман.

37 од 80 испитаници или 46.25% одговориле позитивно, 31 од 80 испитаници или 38.75% одговориле дека понекогаш се наградувани, а

само 12 од 80 испитаници или 15.00% се изјасниле негативно. Разликата во ставови по општини, односно во Источниот-плански регион е со многу висока корелација и изнесува 1,06.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft} \quad \chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{57.81}{80} \quad \chi^2 = \frac{84.92}{80}$$

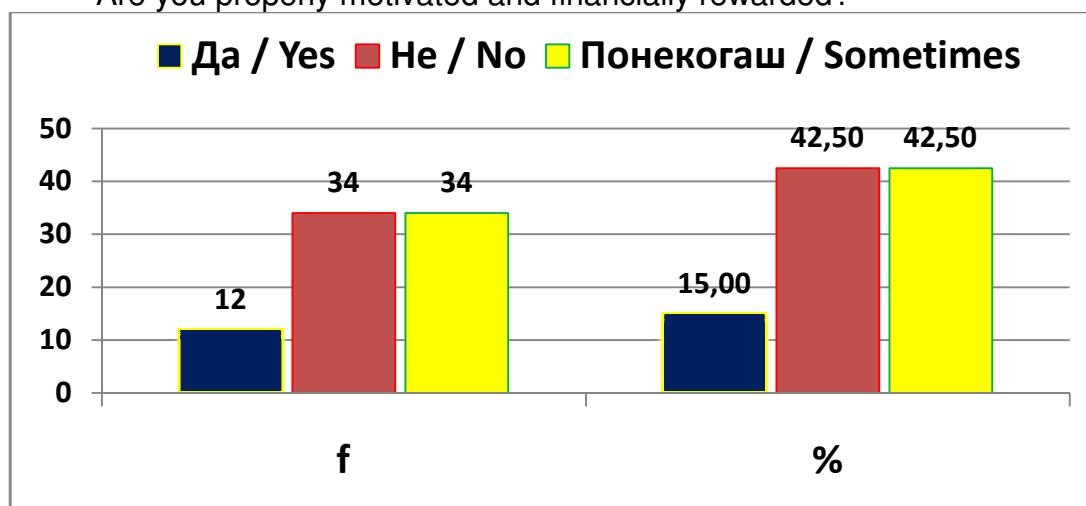
$$\chi^2 = 0,72$$

$$\chi^2 = 1,06$$

На прашањето:

Дали сте соодветно мотивирани и парично наградувани?

Are you properly motivated and financially rewarded?



Графикон бр.31

Graph No:31

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	8	26.67	4	8.00	12	15.00
НЕ	14	46.67	20	40.00	34	42.50
ПОНЕКОГАШ	8	26.66	26	52.00	34	42.50
ВКУПНО:	30	100	50	100	80	100

Табела бр.31

Table No:31

Многу висока корелација од 0,90 се ставовите помеѓу испитаниците од руралната и градската средина, односно во руралната средина 8 или 26.67% се изјасниле позитивно, а исто толку и дека понекогаш се случува да бидат мотивирани и парично наградувани, 14 од 30 или 46.67% одговориле негативно. Додека во градските средини 4 од 50 или само 8.00% се изјасниле позитивно, 20 од 50 или 40.00% негативно и 26 од 50 или 52.00% дека понекогаш се мотивирани и парично наградувани.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft} \quad \chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{72.75}{80} \quad \chi^2 = \frac{110.56}{80}$$

$$\chi^2 = 0,90 \quad \chi^2 = 1,38$$

Во анкетниот прашалник наменет за директорите/менаџерите е поставено прашањето:

Дали постојано го планирате и поттикнувате професионалниот развој на вработените во вашата институција?

Do you ever plan and encourage professional development of staff in your institution?



Графикон бр.32

Graph No:32

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	6	100	10	100	16	100
НЕ	0	0.00	0	0.00	0	0.00
ПОНЕКОГАШ	0	0.00	0	0.00	0	0.00
ВКУПНО:	6	100	10	100	16	100

Табела бр.32

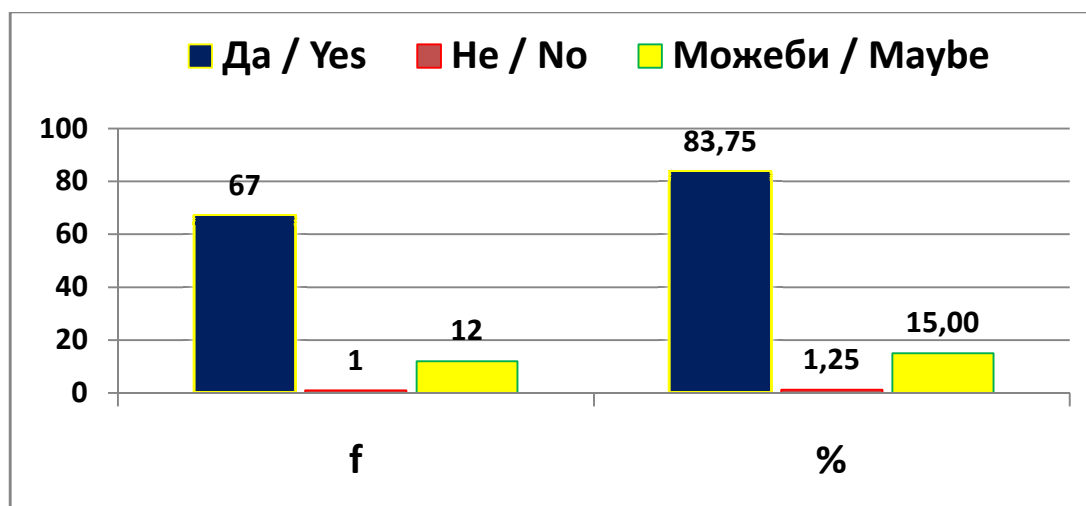
Table No:32

Сите 16 испитаници одговориле позитивно.

Во споредба на ова, поставено е прашањето во анкетниот прашалник наменет за вработените:

Дали вашиот директор/менаџер овозможува услови за професионална ориентација?

Does your director / manager provides conditions for professional orientation?



Графикон бр.33

Graph No:33

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	24	80.00	43	86.00	67	83.75
НЕ	1	3.33	0	0.00	1	1.25
МОЖЕБИ	5	16.67	7	14.00	12	15.00
ВКУПНО:	30	100	50	100	80	100

Табела бр.33

Table No:33

Нема разлика во ставовите помеѓу испитаниците во руралната и градската средина. Таа изнесува 0,05.

Во Источниот-плански регион, 67 од 80 испитаници или 83.75% потврдно одговориле, 12 од 80 испитаници или 15.00% одговориле дека понекогаш овозможува услови за професионална ориентација, а само 1 од 80 испитаници или 1.25% се изјасниле негативно. Постои ниска корелација од 0,34.

Според овие добиени резултати слободно можеме да утврдиме дека директорот/менаџерот на основното училиште во Источниот-плански регион овозможува услови за професионална ориентација, односно мотивираност, задоволство, а пред се, отворена можност за напредок во професионалниот ангажман на вработените.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft} \quad \chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{3.81}{80} \quad \chi^2 = \frac{27.30}{80}$$

$$\chi^2 = 0,05 \quad \chi^2 = 0,34$$

Во анкетниот прашалник наменет директорот/менаџерот на прашањето:

Дали мислите дека еден успешен директор/менаџер во основното училиште при остварувањето на зададени цели и задачи, треба да се прикаже како?

Do you think a successful director / manager in the primary school in the achievement of preset goals and objectives should be displayed as?



Графикон бр.34

Graph No:34

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
Личен успех/ Personal success	1	16.67	1	10.00	2	12.50
Успех на инстит. со која менаџирате Institution success	2	33.33	0	0.00	2	12.50
И двете / Both	3	50.00	9	90.00	12	75.00
ВКУПНО:	6	100	10	100	16	100

Табела бр.34

Table No:34

А)Личен успех; Б)Успех на институцијата со која менаџирате; и В)И двете (личен успех и успех на институцијата со која менаџирате). Под В (и двете) највисок процент испитаници се изјасниле во општина Штип и Карбинци од 100%, додека најнизок процент е 75.00% во општина Винаца. Во градските средини 90.00% од директорите/менаџерите мислат дека успехот треба да биде заеднички, а 10.00% личен успех, додека во руралните средини се изјасниле половина или 50.00% од испитаниците, 33.33% се изјасниле дека е успех на институцијата со која менаџирате и само 1 испитаник или 16.67% се изјаснил како личен успех. Отстапувањето е со умерена корелација и изнесува 0,48.

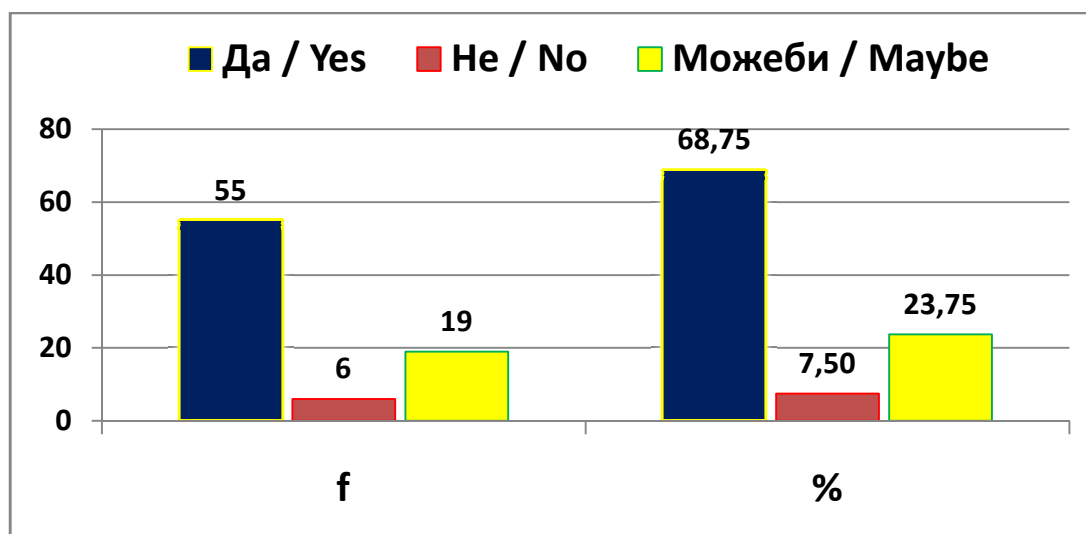
Во главно, можеме да заклучиме дека во Источно планскиот регион 12 од 16 испитаници или 75.00% од директорите/менаџерите потврдиле дека успехот на нивната институција го прикажуваат не само како личен успех, туку и како успех на институцијата со која раководи. Постои ниска корелација од 0,38.

$$\begin{aligned}\chi^2 &= \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft} & \chi^2 &= \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft} \\ \chi^2 &= \frac{7.75}{16} & \chi^2 &= \frac{6.06}{16} \\ \chi^2 &= 0,48 & \chi^2 &= 0,38\end{aligned}$$

Исто така, ова прашање е поставено и во анкетниот прашалник наменет за вработените и тоа:

Дали при секој успех на вашата институција, вашето водство го потенцира истото како заеднички успех?

Does every success to your institution, your leadership has emphasized it as as joint success?



Графикон бр.35

Graph No:35

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	20	66.67	35	70.00	55	68.75
НЕ	3	10.00	3	6.00	6	7.50
МОЖЕБИ	7	23.33	12	24.00	19	23.75
ВКУПНО:	30	100	50	100	80	100

Табела бр.35

Table No:35

Со статистички резултат од 0,02 не постои корелација во одговорите помеѓу испитаниците од руралните од кои 66.67% одговориле потврдно, 10.00% негативно и 23.33 одговориле со Можеби и, градските средини од кои 70.00% се изјасниле позитивно, 6.00% негативно а 24.00% со Можеби.

Постои висока корелација од 0,73 во одговорите на испитаниците во Источниот-плански регион и тоа: 55 од 80 испитаници или 68.75% се изјасниле потврдно, 19 од 80 испитаници или 23.75% кои не се сигурни во тоа и само 6 од 80 или 7.50% имаат негативен став.

Меѓутоа процентуално според погоре наведени резултати можеме да заклучиме дека успехот на основните училишта во Источниот-плански регион е успех и на директорот/менаџерот, но и успех на вработените во таа институција.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{1.94}{80}$$

$$\chi^2 = 0,02$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

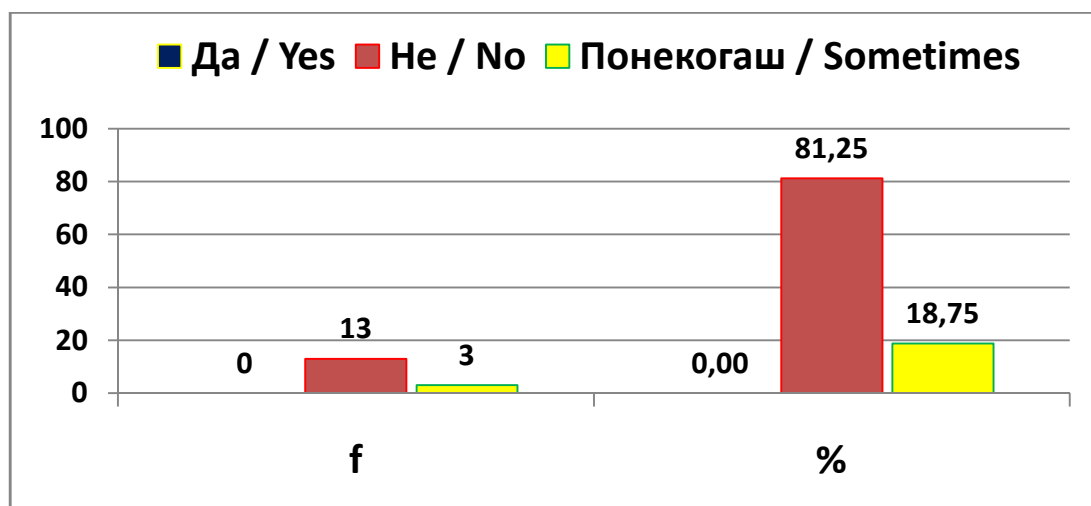
$$\chi^2 = \frac{58.64}{80}$$

$$\chi^2 = 0,73$$

Во анкетениот прашалник наменет за директорот/менаџерот на прашањето:

Дали завземате страна во случај на конфликтна ситуација помеѓу вработените во вашата институција?

Do you solicit in the event of a conflict situation between employees in your institution?



Графикон бр.36

Graph No:36

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	0	0.00	0	0.00	0	0.00
НЕ	4	66.67	9	90.00	13	81.25
ПОНЕКОГАШ	2	33.33	1	10.00	3	18.75
ВКУПНО:	6	100	10	80	16	100

Табела бр.36

Table No:36

Со статистички резултат од 0,19 не постои отстапување во одговорите помеѓу испитаниците од руралните и градските средини. Процентуално, повеќето негативно се изразиле по ова прашање и тоа во руралните со 66.67%, а во градските средини со 90.00%

По општини 13 од 16 испитаници или 81.25% одговориле негативно, како и 3 од 16 или 18.75% дека понекогаш го прават тоа. По ова прашање со статистички резултат од 0,13 во Источниот-плански регион не постои отстапување, односно разлика во ставовите кои ги искажале испитаниците по ова прашање.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{3.06}{16}$$

$$\chi^2 = 0,19$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

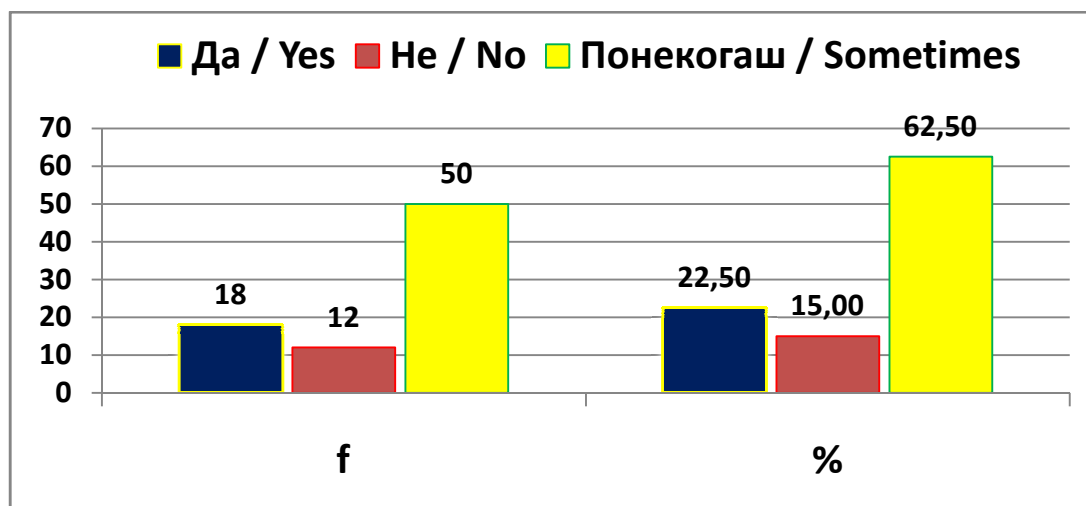
$$\chi^2 = \frac{2.11}{16}$$

$$\chi^2 = 0,13$$

Во анкетениот прашалник наменет за вработените поставено е прашањето:

Дали некој од вработените во вашата институција може да влијае врз одлуките кои ги носи вашиот директор/менаџер?

Are any of the employees in your institution can influence decisions that brings your director / manager?



Графикон бр.37

Graph No:37

Категорија на одговори	f рурални	рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	6	20.00	12	24.00	18	22.50
НЕ	6	20.00	6	12.00	12	15.00
ПОНЕКОГАШ	18	60.00	32	64.00	50	62.50
ВКУПНО:	30	100	50	100	80	100

Табела бр.37

Table No:37

Со статистички резултат од 0,08 не постои отстапување во одговорите помеѓу испитаниците од руралните и градските средини.

По општини 18 од 80 или 22.50% од испитаниците потврдиле дека некој од вработените може да влијае врз нивниот директор/менаџер, 50 од 80 испитаници или 62.50% дека тоа го прават понекогаш и негативно се изјасниле 12 или 15.00% од испитаниците.

Од погоре наведените прашања можеме да заклучиме дека директорите/менаџерите се изјасниле дека претежно или 81.25% не завземаат страна во случај на конфликт помеѓу вработените. Спротивно на тоа, или 62.50% од вработените веруваат дека понекогаш некој од нив вработените може да влијае врз одлуките кои ги носат нивните директори/менаџери. Отстапувањето на одговорите е ниско и изнесува 0,20.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft} \quad \chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

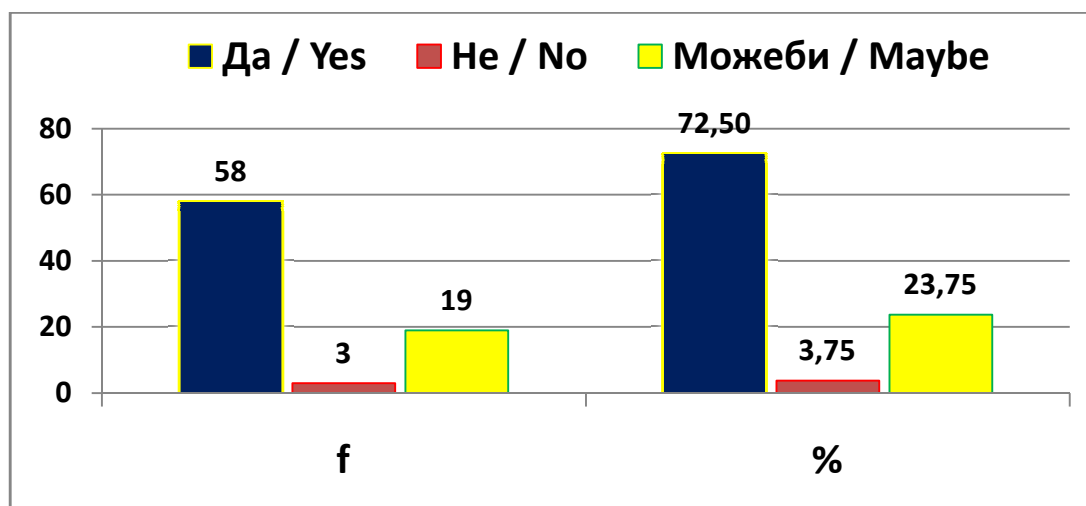
$$\chi^2 = \frac{6.75}{80} \quad \chi^2 = \frac{16.06}{80}$$

$$\chi^2 = 0,08 \quad \chi^2 = 0,20$$

Во анкетниот лист наменет за вработените се поставени следниве прашања:

Дали комуникацијата со вашиот директор/ менаџер во вашата институција создава клима на доверба и меѓусебно почитување?

Is communication with your director / manager in your institution creates a climate of trust and mutual respect?



Графикон бр.38

Graph No:38

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	20	66.67	38	76.00	58	72.50
НЕ	1	3.33	2	4.00	3	3.75
МОЖЕБИ	9	30.00	10	20.00	19	23.75
ВКУПНО:	30	100	50	100	80	100

Табела бр.38

Table No:38

Со статистички резултат од 0,16 не постои корелација во одговорите помеѓу испитаниците од руралните и градските средини.

68 од 80 испитаници или 72.50% се изјасниле позитивно, 19 од 80 испитаници или 23.75% мислат дека можеби т.е понекогаш нивниот директор/менаџер создава клима на доверба и меѓусебно почитување. Негативно се изјасниле 3 од 80 испитаници или 3.75%. Разликите во ставовите се со многу висока корелација и изнесуваат 0,92. Процентуално, со 72.50%, можеме да заклучиме дека комуникацијата со директорот/менаџерот на основното училиште во Источниот-плански регион создава клима на доверба и меѓусебно почитување.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{13.19}{80}$$

$$\chi^2 = 0,16$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

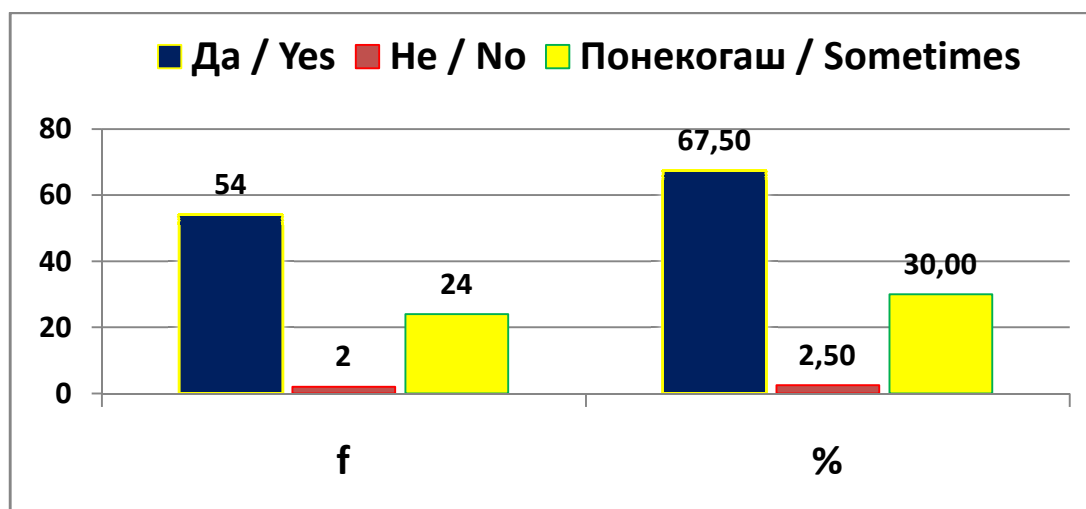
$$\chi^2 = \frac{73.58}{80}$$

$$\chi^2 = 0,92$$

Друго прашање кое се поставува е:

Дали вашиот директор/менаџер ги зема во предвид вашите идеи или идеите на другите вработени?

Does your director / manager considerate your ideas or ideas of other employees?



Графикон бр.39

Graph No:39

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	17	56.67	37	74.00	54	67.50
НЕ	2	6.67	0	0.00	2	2.50
ПОНЕКОГАШ	11	36.66	13	26.00	24	30.00
ВКУПНО:	30	100	50	100	80	100

Табела бр.39

Table No:39

Со статистички резултат од 0,40 има ниска корелација во одговорите помеѓу испитаниците од руралните и градските средини. По општини или во Источниот-плански регион 54 од 80 испитаници или 67.50% се изјасниле позитивно, 24 од 80 испитаници или 30.00% мислат дека можеби т.е понекогаш нивниот директор/менаџер ги зема во

предвид нивните идеи. Негативно се изјасниле 2 од 80 испитаници или 2.50%. Отстапувањето е умерено и изнесува 0,60. Свкупно во Источниот-плански регион, процентуално, мнозинството или 67.50% одговориле позитивно по ова прашање.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{32.25}{80}$$

$$\chi^2 = 0,40$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

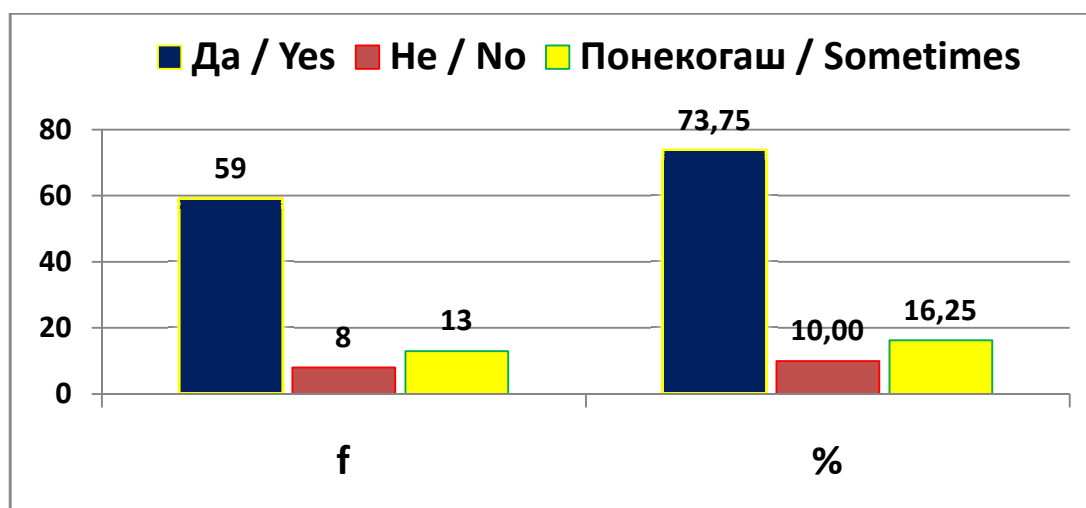
$$\chi^2 = \frac{48.69}{80}$$

$$\chi^2 = 0,60$$

На прашањето:

Дали вашиот директор/менаџер ве охрабрува во давање на предлози и иницијативи?

Does your director / manager encourages you in giving suggestions and initiatives?



Графикон бр.40

Graph No:40

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	19	63.33	40	80.00	59	73.75
НЕ	5	16.67	3	6.00	8	10.00
ПОНЕКОГАШ	6	20.00	7	14.00	13	16.25
ВКУПНО:	30	100	50	100	80	100

Табела бр.40

Table No:40

Со статистички резултат од 0,37 постои ниска корелација во одговорите помеѓу испитаниците од руралните и градските средини. Во Источниот-плански регион со 1,25 постои висока корелација, но процентуално или 59 од 80 испитаници или 73.75%, се изјасниле позитивно, 13 од 80 испитаници или 16.25% мислат дека можеби т.е понекогаш нивниот директор/менаџер ги охрабрува во давање на предлози и иницијативи. Негативно се изјасниле 8 од 80 испитаници или 10.00%.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{30.06}{80}$$

$$\chi^2 = 0,37$$

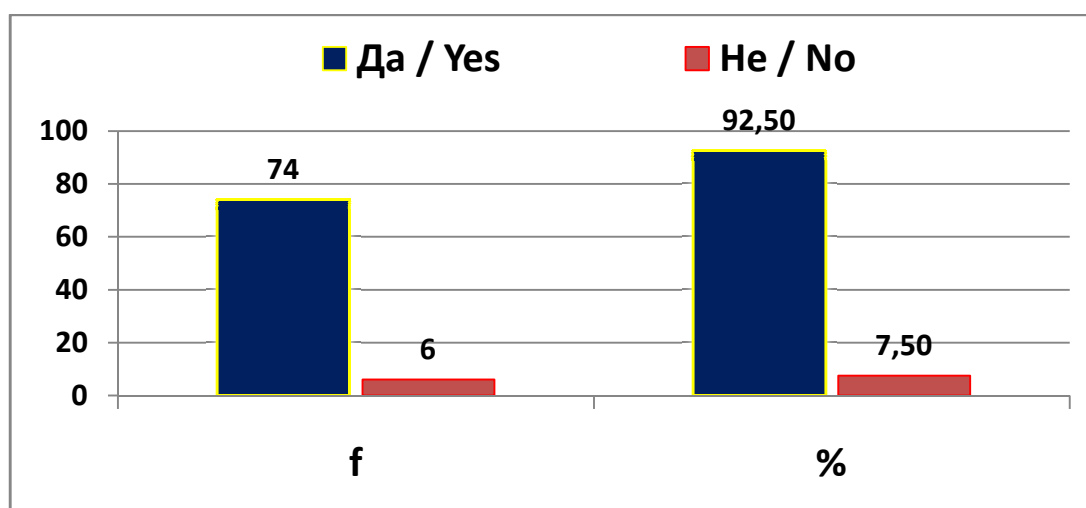
$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{100.11}{80}$$

$$\chi^2 = 1,25$$

Дали вашиот директор/менаџер поттикнува соработка помеѓу вас вработените?

Does your director / manager fosters collaboration between the employees?



Графикон бр.41

Graph No:41

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	28	93.33	46	92.00	74	92.50
НЕ	2	6.67	4	8.00	6	7.50
ВКУПНО:	30	100	50	100	80	100

Табела бр.41

Table No:41

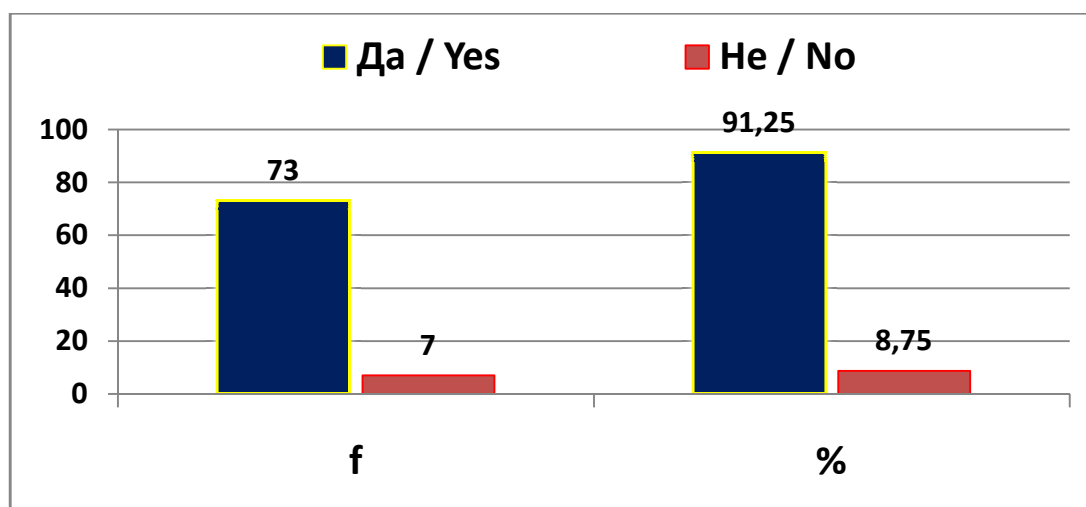
Со статистички резултат од 0,003 не постои корелација во одговорите помеѓу испитаниците од руралните и градските средини.

74 од 80 испитаници или 92.50% се изјасниле позитивно, негативно се изјасниле 6 од 80 испитаници или 7.50%. Со резултат од 0,10 не постои разлика во одговорите дадени во горе наведеното прашање на 80 испитаници во Источниот-плански регион.

На прашањето:

Дали вашиот директор/менаџер ги обезбедува потребните услови за работа?(наставни помагала, средства итн.)

Does your director / manager provides the necessary conditions for work?
(teaching aids, resources etc)



Графикон бр.42

Graph No:42

Категорија на одговори	f рурални	% рурални	f градски	% градски	f ИПР	% ИПР
ДА	28	93.33	45	90.00	73	91.25
НЕ	2	6.67	5	10.00	7	8.75
ВКУПНО:	30	80	50	100	80	100

Табела бр.42

Table No:42

Со статистички резултат од 0,02 не постои корелација во одговорите помеѓу испитаниците од руралните и градските средини. По општини или севкупно, во Источниот-плански регион 73 од 80 испитаници или 91.25 % се изјасниле позитивно, Негативно се изјасниле

7 од 80 испитаници или 8.75% Постои ниска корелација од 0,34 во однос на ова прашање во Источниот-плански регион.

$$\chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft} \qquad \chi^2 = \sum \frac{(Fo - Ft)^2}{Ft}$$

$$\chi^2 = \frac{1.56}{80} \qquad \chi^2 = \frac{26.98}{80}$$

$$\chi^2 = 0,02 \qquad \chi^2 = 0,34$$

- Од погоре наведените врашања и добиени резултати можеме да заклучиме и да ја потврдиме претпоставката дека нивото на мотивираноста и задоволството на вработените од работата на директорот/менаџерот во институцијата во којашто работат е на задоволително ниво.

Да се утврди успехот на учениците во основното училиште, преку анализа на документацијата (готов документ-дневници), а како последица на менаџирањето со основното образование.

Успехот на менаџирање на една институција е нејзиниот добиен краен резултат, кој континуирано се зголемува секоја година. Резултатот на една институција е, воедно, и резултат на директорот/менаџерот, односно е резултатот со која менаџирате. Успехот на учениците е показател за многу работи, а пред се, за работата со каква способност и квалитет директорот/менаџерот ја менаџира институцијата „Основно училиште“, воедно е еднаква и на оценката за менаџерот, односно со каков успех ја раководи и управува таа институција. Секогаш кога завршува учебната година, во основното училиште се вади целокупен среден успех на учениците изразен во проценти. Еден директор/менаџер, како врвен менаџер на основно училиште, треба да се погрижи секоја учебна година да добива што подобри образовни резултати, а тоа е и резултатот за средниот успех на учениците.

Во ова истражување преку готов документ е утврден целокупниот успех на учениците за учебната 2010/2011 година, и тоа како регион и крајна цел во Источно планскиот регион, како и составниот дел на регионот и тоа по општини, градски и рурални средини предвидени во ова истражување во сите главни основни училишта, како и пограничните основни училишта кои се во нивен состав.

Општина Карбинци е општина од рурална средина само со едно основно училиште „Страшо Пинџур“.



Графикон бр.43

Graph No:43

ОПШТИНА КАРБИНЦИ		
		%
КАРБИНЦИ	ОУ"Страшо Пинџур"	3.23
		3.23

Табела бр.43

Table No:43

Целокупниот среден успех во ООУ „Страшо Пинџур“ за учебната 2010/2011 година, а воедно и на општина Карбинци е 3.23%.

Општина Чешиново-Облешево со две основни училишта и тоа: ООУ „Страшо Пинџур“ во с.Чешиново и ООУ „Климент Охридски“ во с.Облешево и двете во рурални средини.



Графикон бр.44

Graph No:44

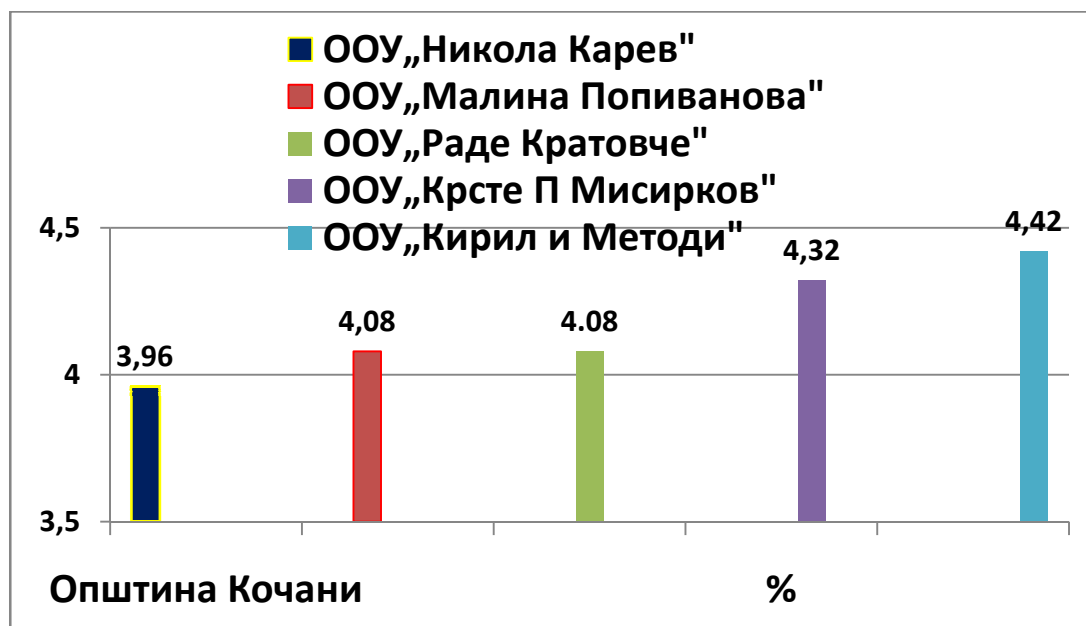
ОПШТИНА ЧЕШИНОВО- ОБЛЕШЕВО		
		%
ЧЕШИНОВО	ОУ"Страшо Пинџур"	3.82
ОБЛЕШЕВО	ОУ"Климент Охридски"	3.94
		3.88

Табела бр.44

Table No:44

ООУ „Климент Охридски“ во с.Облешево е со повисока оцена во однос на ООУ „Страшо Пинџур“ во с.Чешиново. На ниво на општина, целокупната средна оцена на сите ученици е 3.88%

Во општина Кочани има 4 основни училишта во градска средина и едно во рурална средина.



Графикон бр.45

Graph No:45

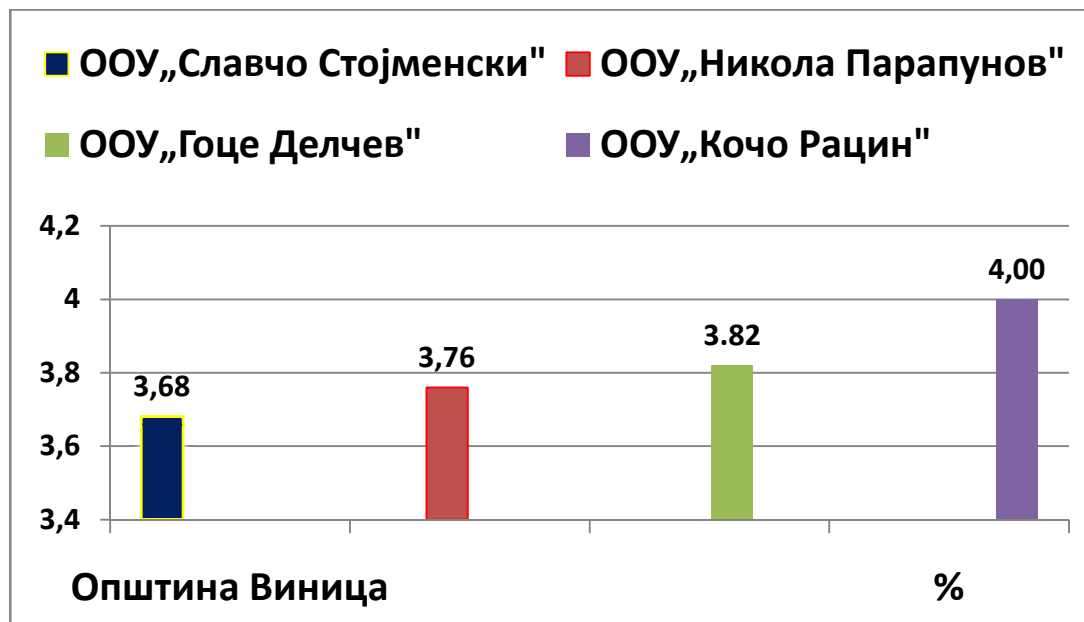
ОПШТИНА КОЧАНИ		
		%
КОЧАНИ	ООУ „Никола Карев“	3.96
	ООУ „Кирил и Методи“	4.42
	ООУ „Малина Попиванова“	4.08
	ООУ „Раде Кратовче“	4.08
ОРИЗАРИ	ООУ „Крсте П. Мисирков“	4.32
		4.17

Табела бр.45

Table No:45

ООУ „Кирил и Методи“ во Кочани е со највисока оценка во општина Кочани. Потоа следат ООУ „Крсте Петков Мисирков“ во с.Оризари со 4.32%, по 4.08% имаат ООУ „Малина Попиванова“ и ООУ „Раде Кратовче“ од Кочани, како и ООУ „Никола Карев“ со 3.96%. Целокупната средна оценка на сите ученици во Општина Кочани е 4.17%.

Општина Веница со 4 основни училишта, и тоа по две во градски средини и две во рурални средини.



Графикон бр.46

Graph No:46

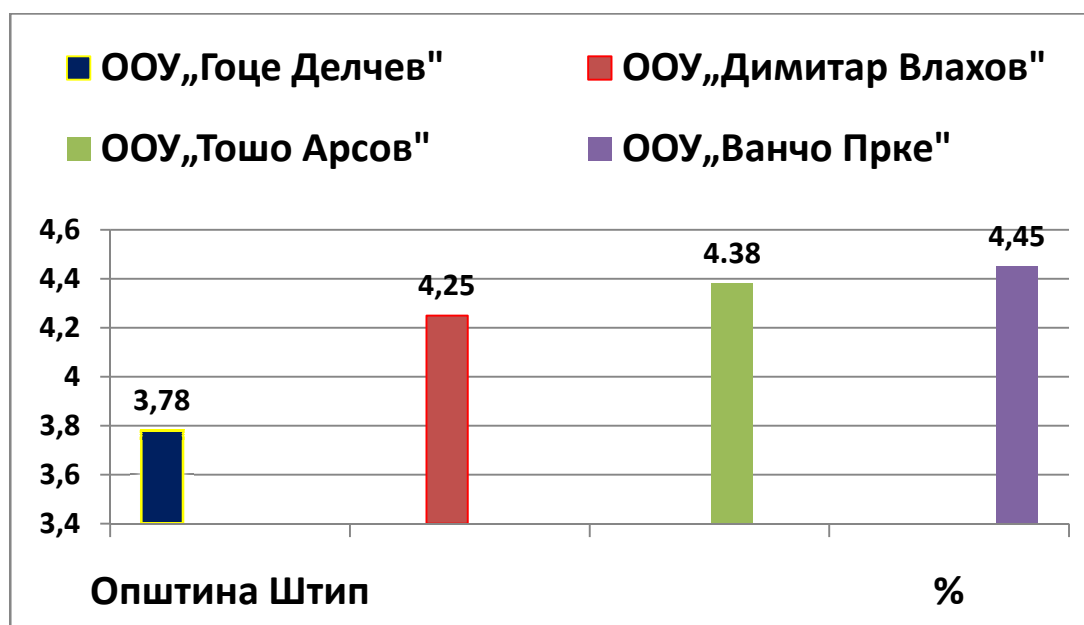
ОПШТИНА ВЕНИЦА		
		%
ВЕНИЦА	ООУ „Славчо Стојменски“	3.68
	ООУ „Гоце Делчев“	3.82
БЛАТЕЦ	ООУ „Кочо Рацин“	4.00
ДРАГОБАШТЕ	ООУ „Никола Парапунов“	3.76
		3.81

Табела бр.46

Table No:46

Во Веница како градска средина ООУ „Гоце Делчев“ со 3.82%, според целокупната средна оцена на учениците добиена за учебната 2010/2011 година, е во предност пред ООУ „Славчо Стојменски“ оцена од 3.68%. Во руралните средини ООУ „Кочо Рацин“ од с.Блатец со 4.00% е во предност пред ООУ „Никола Парапунов“ со оцена од 3.76%. Воедно ООУ „Кочо Рацин“ од с.Блатец со 4.00% е со највисока средна оцена во општина Веница за учебната 2010/2011 година.

Во општина Штип постојат 4 основни училишта сите во градска средина.



Графикон бр.47

Graph No:47

ОПШТИНА ШТИП		
		%
ШТИП	ООУ „Ванчо Прке“	4.45
	ООУ „Тошо Арсов“	4.38
	ООУ „Гоце Делчев“	3.78
	ООУ „Димитар Влахов“	4.25
		4.21

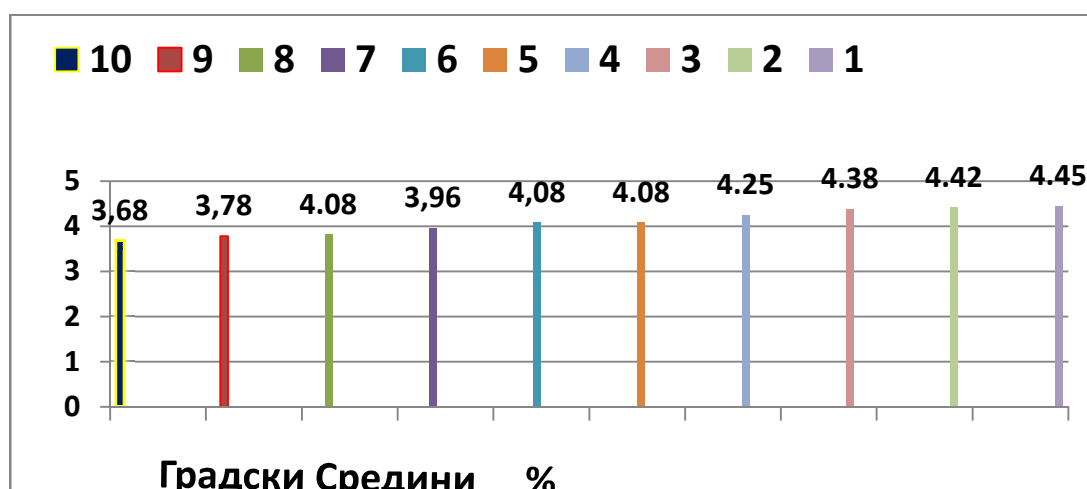
Табела бр.47

Table No:47

Во општина Штип, како градска средина, највисока средна оцена за учебната 2010/2011 година има ООУ „Ванчо Прке“ со 4.45%. Потоа следуваат ООУ „Тошо Арсов“ со 4.38%, ООУ „Димитар Влахов“ со 4.25% и со најниска средна оцена од 3.78% ООУ „Гоце Делчев“.

По општини можеме да заклучиме дека севкупно, општина Штип со 4.21% е со највисока средна оценка, потоа следува општина Кочани со 4.17%, општина Чешиново-Облешево со 3.88%, општина ваница со 3.81% и со најмала средна оценка е општина Карбинци со 3.23%.

Во градските средини во Источниот-плански регион во ова истражување се опфатени 10 основни училишта.



Графикон бр.48

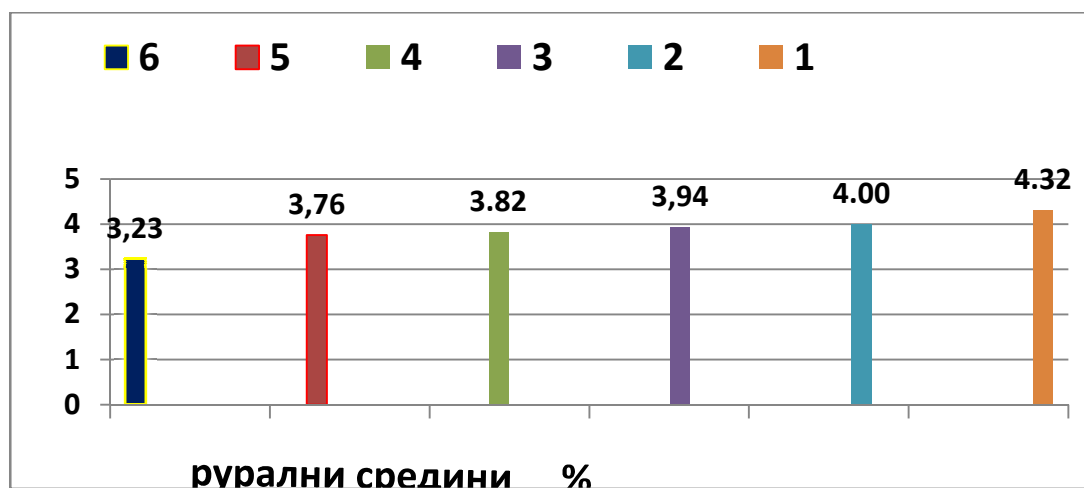
Graph No:48

	Основни училишта Градска средина	град	%
1.	ООУ „Ванчо Прке“	ШТИП	4.45
2.	ООУ „Кирил и Методи“	КОЧАНИ	4.42
3.	ООУ „Тошо Арсов“	ШТИП	4.38
4.	ООУ „Димитар Влахов“	ШТИП	4.25
5.	ООУ „Малина Попиванова“	КОЧАНИ	4.08
6.	ООУ „Раде Кратовче“	КОЧАНИ	4.08
7.	ООУ „Никола Карев“	КОЧАНИ	3.96
8.	ООУ „Гоце Делчев“	ВИНИЦА	3.82
9.	ООУ „Гоце Делчев“	ШТИП	3.78
10.	ООУ „Славчо Стојменски“	ВИНИЦА	3.68
			4.09

Табела бр.48

Table No:48

Во градските средини, најдобро основно училиште е со највисока средна оценка во учебната 2010/2011 година, а тоа е ООУ „Ванчо Прке“ од Штип со 4.45%, потоа следуваат ООУ „Кирил и Методи“ од Кочани со 4.42%, ООУ „Тошо Арсов“ од Штип со 4.38%, ООУ „Димитар Влахов“ од Штип со 4.25%, ООУ „Малина Попиванова“ и ООУ „Раде Кратовче“ и двете од Кочани со по 4.08% средна годишна оценка, ООУ „Никола Карев“ од Кочани со 3.96%, ООУ „Гоце Делчев“ од Веница со 3.82%, ООУ „Гоце Делчев“ од Штип со 3.78%, а со најниска средна оценка е ООУ „Славчо Стојменски“ од Веница со 3.68%. Целокупната средна оценка на основните училишта во ова истражување во Источниот-плански регион во градските средини за учебната 2010/2011 година е 4.09%.



Графикон бр.49

Graph No:49

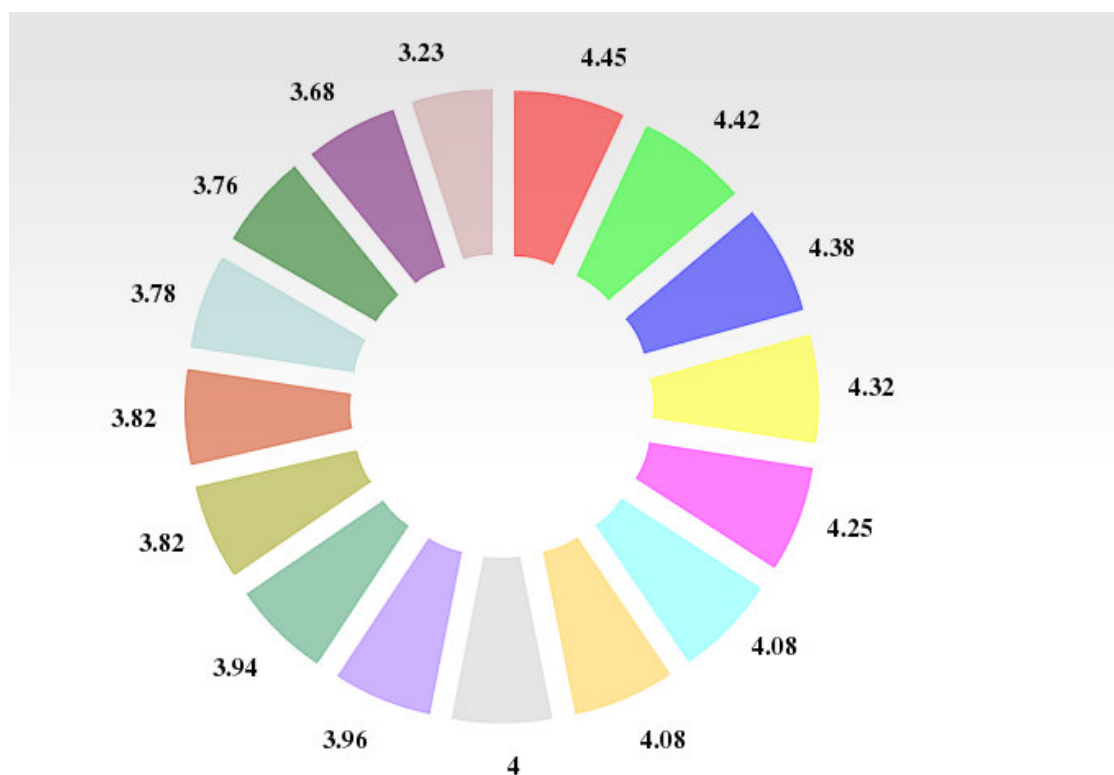
	Основни училишта -рурална средина	град	%
1.	ООУ „Крсте П. Мисирков“	Оризари	4.32
2.	ООУ „Кочо Рацин“	Блатец	4.00
3.	ООУ „Климент Охридски“	Облешево	3.94
4.	ООУ „Страшо Пинџур“	Чешиново	3.82
5.	ООУ „Никола Парапунов“	Драгобаште	3.76
6.	ООУ „Страшо Пинџур“	Карбинци	3.23
			3.84

Табела бр.49

Table No:49

Во руралните средини во Источниот-плански регион во ова истражување се опфатени 6 основни училишта.

Најдобро основно училиште со средна оценка во учебната 2010/2011 година во руралните средини во Источниот-плански регион е ООУ „Крсте П. Мисирков“ од Оризари со 4.32% средна оценка, потоа следат ООУ „Кочо Рацин“ од Блатец со 4.00%, ООУ „Климент Охридски“ од Облешево со 3.94%, ООУ „Страшо Пинџур“ од Чешиново со 3.82%, ОУ „Никола Парапунов“ од Драгобаште со средна оценка од 3.76% и на крај со 3.23% е ООУ „Страшо Пинџур“ од Карбинци. Просечна, односно средна оценка на основните училишта во руралните средини во учебната 2010/2011 година е 3.84%. Исто така, руралните средини со 3.84% во однос на градските средини од 4.09% се со помала средна оценка.



Графикон бр.50

Graph No:50

Во Источниот-плански регион во ова истражување се опфатени 16 основни училишта.

	Основни училишта Источниот-плански регион Учебна 2010/2011 год.	град/ село	средна оценка %
1.	ООУ „Ванчо Прке”	ШТИП	4.45
2.	ООУ „Кирил и Методи”	КОЧАНИ	4.42
3.	ООУ „Тошо Арсов”	ШТИП	4.38
4.	ООУ „Крсте П. Мисирков”	Оризари	4.32
5.	ООУ „Димитар Влахов”	ШТИП	4.25
6.	ООУ „Малина Попиванова”	КОЧАНИ	4.08
7.	ООУ „Раде Кратовче”	КОЧАНИ	4.08
8.	ООУ „Кочо Рацин”	Блатец	4.00
9.	ООУ „Никола Карев”	КОЧАНИ	3.96
10.	ООУ „Климент Охридски”	Облешево	3.94
11.	ООУ „Гоце Делчев”	ВИНИЦА	3.82
12.	ООУ „Страшо Пинџур”	Чешиново	3.82
13.	ООУ „Гоце Делчев”	ШТИП	3.78
14.	ООУ „Никола Парапунов”	Драгобаште	3.76
15.	ООУ „Славчо Стојменски”	ВИНИЦА	3.68
16.	ООУ „Страшо Пинџур”	Карбинци	3.23
			~4.00

Табела бр.50

Table No:50

Според ова истражување, во Источниот-плански регион со највисока средна оценка во учебната 2010/2011 година е ООУ „Ванчо Прке” од Штип со 4.45%. Потоа следат ООУ „Кирил и Методи” од Кочани, со 4.42%, ООУ „Тошо Арсов” од Штип со 4.38%, ООУ „Крсте Петков Мисирков” во Оризари со 4.32%, ООУ „Димитар Влахов” од Штип со 4.25%, по 4.08% имаат ООУ „Малина Попиванова” и ООУ „Раде Кратовче” од Кочани, ООУ „Кочо Рацин” од Блатец со 4.00%, ООУ „Никола Карев” од Кочани со 3.96%, ООУ „Климент Охридски” во Облешево со 3.94%, по

3.82% имаат ООУ „Страшо Пинџур“ во Чешиново и ООУ „Гоце Делчев“ од Винаца, ООУ „Гоце Делчев“ од Штип со 3.78%, ООУ „Никола Парипанов“ од Драгобаште со 3.76%, ООУ „Славчо Стојменски“ од Винаца со 3.68% и на крај, со 3.23% е ООУ „Страшо Пинџур“ од Карбинци.

Од погоре наведеното, можеме да ја утврдиме целокупната средна оценка во Основните Училишта во Источниот-плански регион за учебната 2010/2011 година, а која изнесува приближно 4.00, со што заклучуваме дека оваа висока оценка е резултат на успехот од менаџирањето со основните училишта во Источниот-плански регион, односно дека овој показател го вреднува и директорот/менаџерот на основното училиште во Источниот-плански регион, со квалитет и способност за менаџирање.

Од сите добиени резултати, каде сите посебни хипотези процентуално се потврдени, можеме слободно да заклучиме дека претпоставката во основната хипотеза се потврдува, односно дека менаџерот во основното училиште поседува квалитет и способност за успешно менаџирање со образовните институции, односно со основното училиште во Источниот-плански регион.

ЧЕТВРТИ ДЕЛ
ЗАКЛУЧНИ СОЗНАНИЈА

1. Заклучок

Секое општество има постојана потреба од квалитетно и способно менаџирање во образованието, така образованието како, основна продуктивна движечка сила, треба да е базирано на знаење и истото е од значење и е од голема примена и помош во социјалната положба во нашето општеството. Како образовни менаџери треба да ги познаваме културните разлики, потоа, резултатот од успехот со менаџирањето мора и треба да се состои од аспект на социјална и етичка култура. Исто така, образовниот менаџер треба да работи ефикасно, да има тесна соработка со сите заинтересирани и надлежни страни во образовната институција, постојано да се поддржува мисијата и визијата во образованата институција, да се изменат и подобрат програмите, да биде комуникативен, смел и исполнет со самодоверба, да поседува интегритет, мудрост и да има инспирација. Пред се, образовниот менаџер треба да поседува квалитет и способност и да осигура одлично образование, подеднакво за сите ученици, при тоа имајќи голем предизвик во изборот на квалитетен наставен кадар, запазувајќи го Законот.

Во ова истражување главна цел е да се испита успехот од менаџирањето во образованието, а пред се, дали образовниот менаџер поседува квалитет и способност од менаџирањето со образовните институции, односно основното училиште во Источниот-плански регион. Поради тоа беа составени два анкетни прашалници и тоа еден за директорот/менаџерот во основното училиште, а другиот за вработените во основното училиште. Квалитетот и способноста на образовниот менаџер како успех на институцијата со која менаџира, ќе се испита преку: улогата на менаџерот, правилното менаџирање со човековите ресурси, соработката со другите релеванти институции, почитување на

органиците и телата на училиштето, примената на стилот на менаџирање, задоволството и мотивираноста на вработените од работата на менаџерот и целокупната средна оценка на учениците во последната учебна година.

Улогата, се испита, преку поставување на прашања и во двата анкетни прашалници. Во анкетниот прашалник наменет за вработените беа поставени 4 прашања и тоа: **Дали вашиот директор/менаџер има способности да ги решава проблемите во институцијата?** потврдно одговориле 67 од 80 од испитаниците или 83.75%. На прашањето **Дали вашиот директор/менаџер успешно ја претставува вашата институција пред пошироката јавност?** 66 од 80 испитаници или 82.50% одговориле потврдно. **Дали вашиот директор/менаџер ја има улогата на партнер, преговарач и ги развива деловните односи на вашата институција со други релевантни институции?** 64 од 80 испитаниците или 80.00% одговориле потврдно. **Дали вашето водство креира задачи кои носат подобри образовни резултати?** 58 од 80 испитаници или 72.50% одговориле потврдно. Четири прашање беа поставени во анкетниот прашалник наменет за директорот/менаџерот и тоа: **Дали мислите дека сте успешен и современ директор/менаџер?** 13 од 16 се изјасниле позитивно или 81.25%. **Дали мислите дека поголемиот дел од вработените во вашата институција се задоволни од вашето водство?** 9 од 16 испитаници или 56.25% одговориле потврдно. **Дали вашата институција добива приватни донации кои според Законот за основно образование се дозволени?** 8 одговориле позитивно, исто толку и негативно, процентуално е 50.00% наспроти исто толку. **Дали секогаш водите сметка за правилниот развој и здравјето на учениците и вработените во вашата институција?** Сите 16 испитаници или 100% по ова прашање одговориле потврдно.

Процентуално, повеќето од испитаниците се изјасниле позитивно и со тоа можеме да ја потврдиме претпоставката дека

директорот/менаџерот успешно и позитивно ги канализира, т.е позитивно ја игра улогата на нервен центар во институцијата преку успешно поставување на целите на училиштето и градењето на односите со вработените, учениците, нивните родители и другите социјални партнери.

Во врска со правилното менаџирање на Човековите ресурси во основното училиште во Источниот-плански регион, поставени се повеќе прашања како дел во анкетниот прашалник наменет за вработените и анкетен прашалник наменет за директорите/менаџерите. Четири прашање беа поставени во анкетниот прашалник наменет за директорот/менаџерот и тоа: **Дали мислите дека во вашата институција треба да има посебна служба која ќе ги менаџира човековите ресурси?** Повеќето директори/менаџери или 56.25% имаат негативен став од потребата за служба која би се ангажирала заради менаџирање на човечките ресурси. **Дали при изборот на наставници, стручни соработници, воспитувачи и останатите вработени се води сметка за стручност и компетентност?** 15 од 16 испитаници или 93.75% одговориле потврдно. **Дали се придржувате при изборот на наставници, стручните соработници воспитувачите и останатите вработени според Законот за основно образование?** Сите 16 испитаници или 100% одговориле потврдно. **Дали се придржувате кон систематизацијата на работни места во вашата институција?** Сите 16 испитаници или 100% одговориле потврдно. Во анкетниот прашалник наменет за вработените беа постави 3 прашања и тоа: **Дали вашиот директор/менаџер води сметка при избор на наставници, стручни соработници, воспитувачи и останатите вработени?** 60 од 80 испитаници одговориле потврдно или 75.00%. **Дали вашиот директор/менаџер се придржува кон систематизацијата на работни места во вашата институција?** 68 од 80 испитаници или 85.00%

одговориле потврдно. **Дали вашиот директор/менаџер коректно менаџира со човеки ресурси?** 63 од 80 испитаници или 78.75% одговориле потврдно.

Од погоре наведени резултати по сите прашања, процентуално, може да се потврди претпоставката дека директорот/менаџерот води сметка при изборот и распределувањето, односно при менаџирањето со човекови ресурси.

Дали директорот/менаџерот има соработка со другите релеватни институции? Поставени 3 прашања во анкетниот лист, кој е наменет за директорот/менаџерот во основното училиште и тоа:

Дали ги спроведувате насоките кои се дадени од страна на Бирото за развој на образованието и Министерството за образование и наука? 100% или сите 16 од испитаници потврдно одговориле. На прашањето **Дали мислите дека соработката со другите основни училишта би придонело за постигнување на подобри образовни резултати во вашата институција?** 14 од 16 испитаници или 87.50% одговориле потврдно. **Дали секогаш ги почитувате одлуките и имате добра соработка со институциите на локалната самоуправа?** 14 од 16 испитаници или 87.50%.

По сите три прашање, процентуално, повеќето испитаници се изјасниле позитивно и со тоа можеме да констатираме дека се потврдува претпоставката дека менаџерот е во постојана соработка со другите релевантни институции.

Дали директорот/менаџерот на основното училиште ги извршува одлуките на училишниот одбор? Поставени се 4 прашање во анкетниот прашалник наменет за директорот/менаџерот и тоа: **Дали ги почитувате одлуките на органите и телата на училиштето?** Сите 16 испитаници одговориле потврдно. **Постојат добри финансиски изгледи во вашата**

институција, при што Училишниот одбор како приоритет донел одлука да го опреми кабинетот по биологија со целосно нова опрема. Дали вие ќе ја извршите неговата одлука? 15 или 93.75% од испитаниците одговориле потврдно. Со одлука на Училишниот одбор се изврши избор на соодветен кадар заради вработување. Дали вие ќе се согласите и ќе ја спроведете неговата одлука? 14 од 16 испитаници или 87.50% одговориле потврдно. При донесување на одлука од страна на Училишниот одбор, членовите, кои го сочинуваат родителите, се изјасниле позитивно по одредено прашање, а додека останатите членови на Училишниот одбор негативно, меѓутоа позитивното мислење на родителите е во насока на подобрување на условите на училиштето. Дали вие ќе ја спроведете одлуката на Училишниот одбор? 11 од 16 испитаници или 68.75% се изјасниле потврдно.

Можеме слободно и безрезервно да констатираме и да ја потврдиме претпоставката дека директорот/менаџерот во Источниот-плански регион, преку своите активности ги спроведува одлуките на Училишниот одбор.

Стилот на менаџирање ќе се испита преку поставување на прашања и во двата анкетни прашалници по 3 прашања. Во анкетниот прашалник наменет за директорите беа поставени прашањата: **Според Вас, каков е Вашиот стил на водство/менаџирање во Вашата институција?** 13 од 16 или 81.25% од директорите/менаџерите се изјасниле дека водат демократски стил на водство. **Дали при организирање на училишна екскурзија, организацијата ја...?** 13 од 16 испитаници или 81.25% одговориле дека заеднички ја организираат екскурзијата, со што се препознава демократскиот стил на менаџирање. **За време на состаноци при донесување на одлуки, каков вид на комуникација практикувате со вработените во вашата институција?**

9 од 16 испитаници или 56.25% се изјасниле дека донесуваат заеднички групни одлуки, каде што се препознава партиципативниот стил на менаџирање.

Во анкетниот лист кој е наменет за вработените, поставени се 3 прашања и тоа: **Дали вашиот директор/менаџер има демократски стил на управување?** 72 од 80 испитаници или 90.00% одговориле дека нивниот директор/менаџер има демократски стил на менаџирање. **Дали вашиот директор/менаџер е рамнодушен во управувањето со вашата институција?** 60 од 80 испитаници или 75.00% одговориле негативно. **Дали вашиот директор/менаџер има автократски стил на управување?** 50 од 80 испитаници или 62.50% негативно.

Процентуално по сите прашања можеме да утврдиме и да ја потврдиме претпоставката дека најзастапен стил на менаџирање е демократскиот стил, кој воедно дава најдобри образовни резултати, тој е најефикасен и значително позитивно влијае врз успехот на самата институција.

Во врска со мотивираноста и задоволство на вработените во основното училиште од работата на менаџерот. Поставени се севкупно 14 прашања од кои 10 прашања како дел во анкетниот прашалник наменет за вработените и 4 во анкетен прашалник наменет за директорите/менаџерите и тоа: **Дали за постигнатите успешни резултати во вашето работење добивате јавно признание?** 34 од 80 или 42.50% одговориле негативно и исто толку дека понекогаш добиваат парични награди. **Дали вашиот директор/менаџер овозможува услови за професионална ориентација?** 67 од 80 испитаници или 83.75% потврдно одговориле. **Дали при секој успех на вашата институција, вашето водство го потенцира истото како заеднички успех?** 55 од 80 испитаници или 68.75% се изјасниле потврдно. **Дали некој од вработените во вашата институција може да влијае врз одлуките**

кои ги носи вашиот директор/менаџер? 50 од 80 или 62.50% се изјасниле дека понекогаш некој од вработените може да влијае врз одлуките кои ги носи директорот/менаџерот. **Дали комуникацијата со вашиот директор/ менаџер во вашата институција создава клима на доверба и меѓусебно почитување?** 68 од 80 испитаници или 72.50% се изјасниле позитивно. **Дали вашиот директор/менаџер ги зема во предвид Вашите идеи или идеите на другите вработени?** 54 од 80 испитаници или 63.50% се изјасниле позитивно. **Дали вашиот директор/менаџер ве охрабрува во давање на предлози и иницијативи?** 59 од 80 испитаници или 73.75% се изјасниле позитивно. **Дали вашиот директор/менаџер поттикнува соработка помеѓу вас вработените?** 74 од 80 испитаници или 92.50% се изјасниле позитивно. **Дали вашиот директор/менаџер ги обезбедува потребните услови за работа? (наставни помагала, средства итн.)** 73 од 80 испитаници или 91.25 % се изјасниле позитивно.

Во анкетниот прашалник наменет за директорите/менаџерите по оваа задача поставени се 4 прашања и тоа: **Постојано вработените ги мотивирам со тоа што ги наградувам (парично или јавно признание) според постигнатото?** 6 од 16 испитаници или 37.50% одговориле позитивно, исто толку одговориле дека понекогаш го прават тоа. **Дали постојано го планирате и поттикнувате професионалниот развој на вработените во вашата институција?** Сите 16 испитаници или 100% одговориле позитивно. **Дали мислите дека еден успешен директор/менаџер во основното училиште при остварувањето на зададени цели и задачи, треба да се прикаже како?** 12 од 16 испитаници или 75.00% од директорите/менаџерите потврдиле дека успехот на нивната институција го прикажуваат не само како Личен успех, туку и како успех на институцијата со која раководи. **Дали завземате страна во случај на конфликтна ситуација помеѓу вработените во вашата институција?** 13 од 16 испитаници или 81.25% одговориле негативно.

Процентуално, со повеќето од прашањата, можеме да заклучиме и да ја потврдиме претпоставката дека нивото на мотивираноста и задоволството на вработените од работата на директорот/менаџерот во институцијата во којашто работат е на задоволително ниво.

Во врска со целокупната средна оценка во Источниот-плански регион можеме да констатираме дека: Во последната учебната 2010/2011 година, средната оценка изнесува 4.00 со што заклучуваме дека оваа висока оценка е резултат на успехот од менаџирањето со основните училишта во Источниот-плански регион, односно дека овој показател го вреднува, покрај институцијата, и директорот/менаџерот на основното училиште во Источниот-плански регион со квалитет и способност за менаџирање.

Препораки:

На менаџерите во градските средини и руралните средини им се препорачува да имаат малку повеќе самодоверба во сопствената работата како менаџер на основното училиште, односно да не го изостанува „Планирањето“ како функција на менаџментот при извршување на задачите, затоа што преку планирањето на менаџерот му се помага во личната самодоверба, како и способноста да се справи со проблемите успешно. Со правилна употреба на функцијата Планирање, менаџерот добива подобро чувство на сигурност и му овозможува поголема контрола за во иднина.

Исто така, на менаџерите во руралните средини им се препорачува да се фокусираат кон прибирање на приватни донации, како би се постигнале подобри образовни резултати.

До сите менаџери да обрнат внимание во мотивирањето на вработените со тоа што ќе ги наградуваат парично или ќе добиват јавно признание за својот успешен работен ангажман, прибидејќи и

мотивирањето претставува менаџерска функција без која не може да функционира еден менаџер во образовна институција. Мотивирањето претставува комплексен систем на мерки, активности и дејства кои се превземаат од страна на менаџментот заради стимулирање на расположливите човекови ресурси за што поуспешно извршување на задачите. Исто така препорака и до Министерството за образование и наука, Бирото за развој на образованието, Локалната самоуправа и другите релевантни институции, за поголем финансиски стимул на основните училишта преку зголемување на буџетите, така што менаџерите покрај другото би можеле да го зголемат задоволството и мотивираноста во работата на вработените во основното образование, а со тоа би се постигнале подобри образовни резултати и би го подигнале образованието на едно повисоко ниво.

Сите менаџери да продолжат да ги почитуваат органите и телата на основното училиште, во согласност со Законот, да продолжат коректно да менаџираат со човековите ресурси, да продолжат да го применуваат демократскиот и партиципативниот стил на менаџирање заради донесување на правилни одлуки, постојано да бидат во контакт со другите релевантни институции и да продолжат да ја играат улогата на нервен центар во институцијата, заради успешно функционирање и меанџирање со образовните институции. Менаџерите во основното училиште да изградат и менаџерски тимови кои, пред се, ќе бидат способни и ќе успеат да се носат со проблемите, воедно и заеднички ќе превземаат мерки и активности за постигнување на што подобри образовни резултати.

2. Користена Литература / References

- Barnard, C. (2007). "The functions of the executive. Harvard University Press" edition.) Превземено 28 Декември 2009 преку <http://www.cluteinstituteonlinejournals.com/PDFs/1137.pdf>
- Byrom & Bingham, 2001; Clements & Sarama, 2003; Ман, Shakeshaft, Бекер, & Kottkamp, 1999; Valdez, McNabb, Foertsch, Андерсон, Hawkes, & Raack, 2000; Wenglinsky, 1998 Превземено 09 Јануари 2010 преку <http://www.ncrel.org/sdrs/areas/issues/educatrs/leadrsdp/le700.htm>
- Covey, S. (1990). 7th habits of highly effective people, habit 5
Превземено 28 Декември 2009 преку <http://books.google.com>
- Dale, E. (1969) Management: theory and practice, Превземено Декември 2010 преку <http://books.google.com>
- DuBrin, J. A. (2008) Essentials of management, Превземено Декември 2010 преку <http://books.google.com>
- Ellington, H. Percival, F. Race, P. (1993), Handbook of educational technology, Превземено 09 Јануари 2010 преку <http://books.google.mk>
- Гоцевски, Т. (1996) Економика на образованието
- Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент
- Дефиниција на координација во менаџментот, Превземено Декември 2010 преку <http://www.managementstudyguide.com/coordination.htm>

Државен завод за статистика (2010) Статистички годишник на Република
Македонија

Fulton , K. (1998) essay titled “A framework for considering technology's
effectiveness”, 1 , Превземено 09 Јануари 2010 преку
Learning Point <http://www.ncrel.org>

Goleman, D. (2001) The emotionally intelligent workplace

Jones, R. G. & George, M. J. (2008) Современ менаџмент.

Функција на организирање во менаџментот , Превземено декември 2010
преку http://www.managementstudyguide.com/organizing_function.htm

Мотивирање на вработените Превземено декември 2010 преку
<http://humanresources.about.com/od/motivationsucces3/a/motivatestaff.htm>

Management styles (2010) Превземено декември 2010 преку
http://en.wikipedia.org/wiki/Management_styles

Management style (2010) Превземено декември 2010 преку
<http://managementstyle.org/>

Контролирање како функција на менаџментот, Превземено декември
2010 преку http://www.managementstudyguide.com/controlling_function.htm

Leadership Theories (2009) Превземено Декември 2009 преку
<http://www.money-zine.com>
<http://www.psgoodrich.com/pc/sce/ldr402/theories/SECONDARY/LeadershipTheories-WeberBurnsGoleman-MoneyZine.pdf>

Институт отворено општество(2007)Извештај за анализа на капацитетите
за добро управување во образованието

Национална програма за развој на образованието на Република
Македонија 2005 – 2015

Owens, R & Lewis, E(1974). "Managing Participation in Organizational
Decisions Превземено Јануари 2011 преку
http://wps.ablongman.com/ab_bacon_edadmin_1/7/1806/462381.cw/content/index.html

Owens, R(2004) "Behavior in Education"Превземено Јануари 2011 преку
<http://gom.sagepub.com/cgi/content/abstract/1/1/56>

Pearson, J. G. (2009) The rise and fall of the management: a brief history of
practice, theory and context, Превземено декември 2010
преку <http://books.google.com>

Рот, Н. (1983) Психологија група

Tarafder, K. S.(2004) Essence of a competent manager, Превземено
Декември 2010 преку <http://books.google.com>

Trenholm , S и Jensen , A (1990) Interpersonal Communication, 5.
Превземено Декември 2009 преку
<http://books.google.com/books?id=iatFAAAAYAAJ>

Weick, K. (1995) "Sensemaking in organizations". Sage Publications.
Превземено Декември 2009 преку
<http://books.google.com/books?id=nz1RT-xskeoC>

Whitehead, N. T (1977) Leadership in free society,Превземено декември
2010 преку <http://books.google.com>

Witzel, M.(2004) Management:the basics, Превземено декември 2010 преку
<http://books.google.com>

Witzel, M. (2009) Management history , Превземено декември 2010 преку
<http://books.google.com>

Закон за основното образование (2008) Службен весник бр.103 од
19.08.2008

Закон за средното образование (1995) Службен весник бр.44 од
20.09.1995

Закон за високо образование (2003) изменето. Службен весник бр.49 од
25.07.2003

Веб страни:

<http://www.answers.com>

<http://books.google.com>

<http://books.google.mk>

<http://www.cluteinstituteonlinejournals.com>

<http://en.wikipedia.org>

<http://gom.sagepub.com>

<http://humanresources.about.com>

<http://wps.ablongman.com>

<http://managementstyle.org/>

<http://www.managementstudyguide.com>

<http://mk.wikipedia.org>

<http://www.money-zine.com>

<http://www.ncrel.org>